

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему: Розробка концепції створення пекарні крафтового хліба

Виконала: студентка 6 курсу, групи  
СП-19/М

спеціальності 073 « Менеджмент»

Левчинська К.О.

Керівник к.е.н. Василюк О.Б.

Рецензент Чагарин О.О.

Львів 2021

**ЗМІСТ**

<b>ЗМІСТ</b>	2
<b>СПИСОК СКОРОЧЕНЬ</b>	4
<b>ВСТУП</b>	5
<b>РОЗДІЛ I</b>	7
<b>ОПИС ПРОБЛЕМИ</b>	7
1.1. Огляд ринку хлібобулочних виробів в Україні	7
1.2. Опис проблематики та запропоноване рішення	8
1.3. Секрет корисного та правильного хліба	11
<b>РОЗДІЛ II</b>	14
<b>АНАЛІЗ РИНКУ</b>	14
2.1 Аналіз конкурентів	14
2.2. Цільова аудиторія	14
<b>РОЗДІЛ III</b>	16
<b>ОПИС КОМПАНІЇ</b>	16
3.1. Характеристика компанії	16
3.2. SWOT аналіз	20
<b>РОЗДІЛ IV</b>	22
<b>БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ</b>	22
<b>РОЗДІЛ V</b>	26
<b>ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ</b>	26
5.1. Мапа стейкхолдерів проекту	26
5.2. Ключові задачі, ресурси та час на впровадження проекту	27
<b>РОЗДІЛ VI</b>	32
<b>МАРКЕТИНГ</b>	32
<b>РОЗДІЛ VII</b>	37
<b>ФІНАНСИ І РОЗРАХУНОК ПРИБУТКОВОСТІ</b>	37
7.1. Розрахунок бюджету доходів, витрат та грошових потоків	39
7.2. Песимістичний прогноз продажу	49
<b>РОЗДІЛ VIII</b>	51
<b>ОЦІНКА РИЗИКІВ</b>	51
<b>РОЗДІЛ IX</b>	54

	3
<b>СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ</b>	54
<b>ВИСНОВКИ</b>	56
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	58
<b>ДОДАТКИ</b>	61
Додаток А	61
Аналіз процесу ферментації	61
Додаток Б	63
Мікрофлора кишківника: вплив на здоров'я людини	
63	

## СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

**NPV** - чиста поточна вартість;

**IRR** - внутрішня норма прибутку;

**УЦП** - унікальна ціннісна пропозиція;

## ВСТУП

Хліб - один з основних товарів, який присутній в споживчому кошику кожної людини. Більшість фахівців відносять його до продуктів першої необхідності, які мають постійний попит і стійкий асортиментний ряд.

Потреба в хлібі притаманна людям різного соціального статусу і за будь-якого рівня доходів. У хлібі міститься велика кількість речовин, які необхідні людині: білки, вуглеводи, вітаміни та інші мінеральні речовини. Однак, за останні роки попит на хлібобулочні вироби населенням більшості регіонів України постійно зменшувався [1].

В сучасному світі, з його швидкістю життя, на першому плані в існуванні людини завжди стоїть здоров'я і цей тренд продовжує тільки набирати обертів. Популярність здорового харчування зростає з кожним роком все сильніше. Як наслідок, очікуйте побачити більше рослинних та бездріжджових продуктів харчування. Також можемо спостерігати перехід до більш корисних вуглеводів із цільних зерен. Набагато більше уваги буде приділено продуктам, що містять вітамін С та добавки для підвищення імунітету [2].

Для того, щоб хлібобулочний ринок продовжував своє існування, на полицях супермаркетів та пекарень почав з'являтися бездріжджовий хліб, хліб на заквасках та з додаванням корисних злаків.

Випічка хліба в останні роки перетворилася в модний тренд. Розмір світового ринку хліба на заквасці в 2018 році оцінювався у 2,4 млрд. доларів США. Зростання споживчого попиту на корисні та натуральні продукти поновив успіх традиційного виробництва протягом багатьох років. Закваска відноситься до інгредієнту, який використовується у виробництві різноманітних хлібобулочних виробів, включаючи хліб, сухарі тощо. Очікується, що промисловість зростатиме в геометричній прогресії протягом прогнозованого періоду завдяки зростаючому споживанню заквашеного хліба по всьому світу, особливо в Європі [3].

Справжні майстри закваски скрупульозно працюють над «справою всього життя», витрачаючи на приготування однієї буханки до 40 годин - таким чином

насичуючи хліб історичною традицією. Нове покоління пекарів просочило свіжим ароматом хліба соцмережі. Його відчули трендсеттери та інфлюенсери і, забутий продукт, який сприймався як ворог здорового способу життя, віродився.

Хліб із закваски відноситься до особливого виду хліба, який виготовляється лише з трьох інгредієнтів - борошна, солі та води. Унікальний смак хліба походить від процесу «заквашування» або ферментування хліба, який триває кілька днів. Ця технологія не потребує будь-яких додаткових розпушувачів, таких як дріжджі. Закваска ферментується за допомогою природних бактерій у самому борошні. Отриманий хліб унікальний на смак. Простіше кажучи, закваска - це, мабуть, безтурботний рецепт хліба, який вимагає мінімальних інгредієнтів, але в нього вкладено багато часу і терпіння.

Метою даної дипломної роботи є створення та запуск пекарні, яка випікає корисний хліб на заквасці в місті Луцьку. Саме тому акцент робиться на вплив ферментації закваски на організм. Також потрібно коротко пояснити чому це один з ключових факторів, який потрібно знати усім.

Моє завдання у проєкті полягає та розпочинається з розробки рецептури хліба і продовжується підготовкою до відкриття та адмініструванням закладу надалі.

## РОЗДІЛ І

### ОПИС ПРОБЛЕМИ

#### 1.1. Огляд ринку хлібобулочних виробів в Україні

Хліб і хлібобулочні вироби завжди були традиційними продуктами для України. Вони складають 40 % калорійності раціону українців, оскільки це один із стратегічних напрямків держави. Більше 70 % від загального обсягу випікають промислові підприємства, а решту – пекарні, супермаркети та мінімаркети.

Якщо аналізувати структуру цього сегменту, то 70 % – це хлібобулочні вироби, майже 20 % – печиво і вафлі, а все інше – здоба [4] (див. Рис. 1.1).

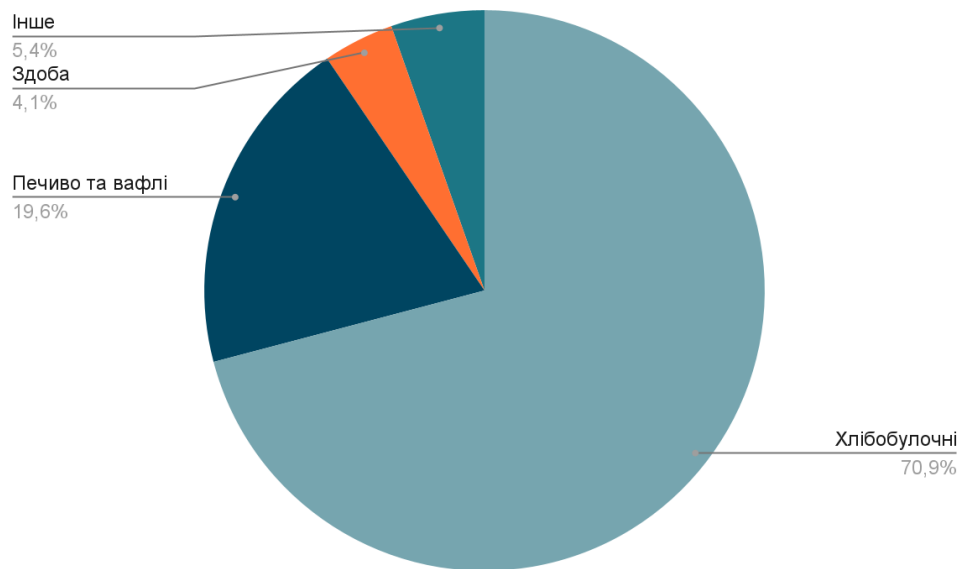


Рис.1.1. Сегментація виробництва за досліджуваними сегментами у 2017 році, в натуральному вираженні, % [5]

Розглядаючи тільки сегмент хлібобулочних виробів, українці найбільше споживають пшеничний хліб – 41,8%. На другому місці мікс жита та пшениці, що становить майже 32% (див. Рис. 1.2).

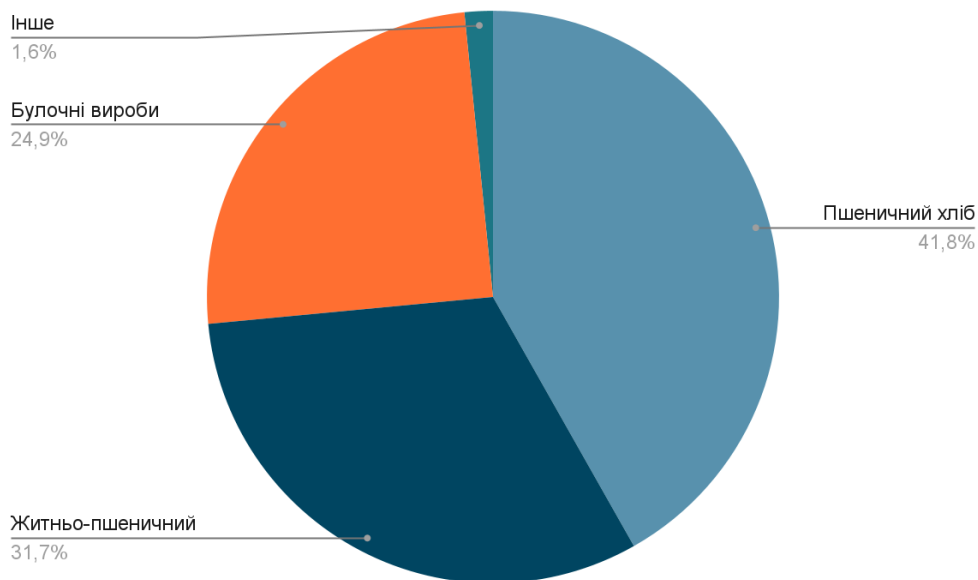


Рис. 1.2. Сегментація виробництва хліба за видами у 2017 році, в натуральному вираженні, % [5]

В Україні також є велика кількість супермаркетів, які печуть власну хлібобулочну продукцію, але їх обсяги незначні. До того ж, більшість цього хліба мають в складі дріжджі, які негативно впливають на роботу організму і дають відчуття важкості. Тому цей продукт став центром дискусії щодо користі та поживної цінності для організму.

## 1.2. Опис проблематики та запропоноване рішення

Кількість виробництва хліба з кожним роком скорочується. Цей фактор пов'язаний з розвитком тренду на здорове харчування та боротьбу з зайвою вагою.

З 1975 року кількість людей, які страждають від ожиріння збільшилася в 3 рази і на 2016 рік становила 1,9 млрд [6]. Якщо брати дані по Україні, то 59% українців мають надмірну вагу, а 24,8% – ожиріння [7].

Також зростає захворюваність на діабет. У світі хворіє 422 млн людей, з них 1,2 млн українців. На жаль, цей показник щороку росте. Причиною цих хвороб в першу чергу є зловживання шкідливою їжею і її згубний вплив на функціонування організму.



Тому, на полицях супермаркетів почав з'являтися бездріжджовий, низькокалорійний хліб та органічна продукція. Але окрім тенденції споживання “здорового хліба” є також інша – зниження споживання хліба або повна відмова від нього.

Так, маркетинг дієтичних хлібобулочних виробів діє на всіх по різному, однак більшість сприймає навіть здоровий хліб, такий як борошняний, шкідливим продуктом. Саме тому ситуація виробництва дієтичного хліба в Україні така, як на Рисунку 1.3.

Незважаючи на те, що динаміка ринку знижується в натуральному вираженні, вона продовжує зростати завдяки попиту на більш якісний та дорогий хліб [8].

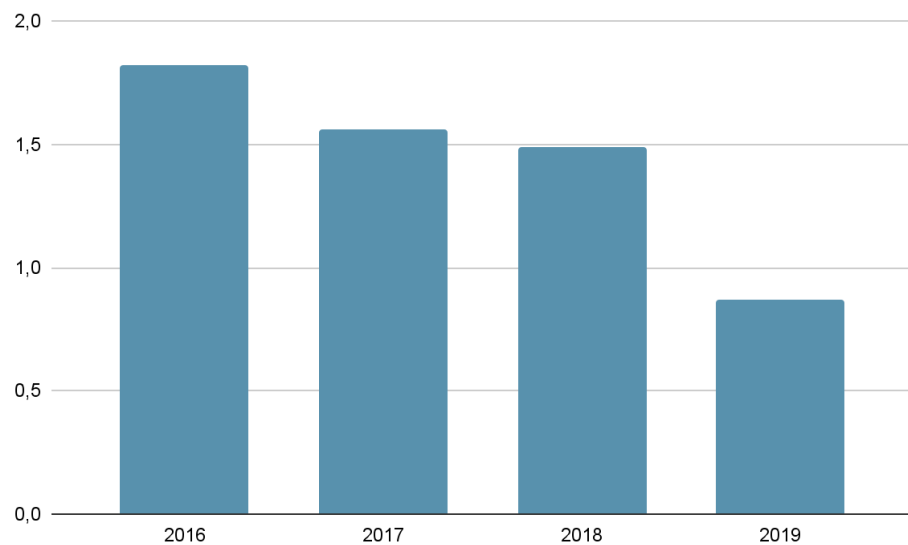


Рис. 1.3. Динаміка виробництва дієтичного хліба в Україні 2016 - 8 міс. 2019 рр., тис.т. [8]

Якщо брати до уваги аналітику ринку здорових хлібобулочних виробів, то виділено кілька трендів в споживчих вподобаннях.

По-перше, органічний хліб. Він виробляється з чистої сировини, яка не піддавалась хімічним обробкам при переробці та вирощуванні. Це зерна полби, спельти та камуту, які під час технології грубого помелу зберігають всі поживні речовини. Отже, ціни на такий тип хліба будуть вищі, ніж на простий.

Другий вид хліба – бездріжджовий. Більшість людей вважають, що дріжджі мають шкідливий вплив на метаболізм та організм вцілому і тому почали купувати саме його.

Відносно новий тип хліба – вегетаріанський, який немає в складі жодних інгредієнтів тваринного походження. Більше того, у 2017 році 2 млн українців вважали себе вегетаріанцями.

Споживання продуктів вегетаріанського типу розпочалось в Сполучених Штатах Америки, де борються з зайвою вагою, ожирінням та холестерином і як наслідок з'явився низькокалорійний хліб. Вважається, що споживання такого хліба зменшує ризик серцево-судинних захворювань. Цей тренд також поширюється на інші країни світу, включаючи Україну.

До того ж, з кожним роком споживання хлібобулочних виробів з групи профілактичного і дієтичного призначення в багатьох країнах світу стрімко зростає, при цьому виробництво масових сортів хліба знижується. Факторами, які впливають на прийняття рішень щодо покупки є ціна, смак та якість (див. Рис. 1.4).

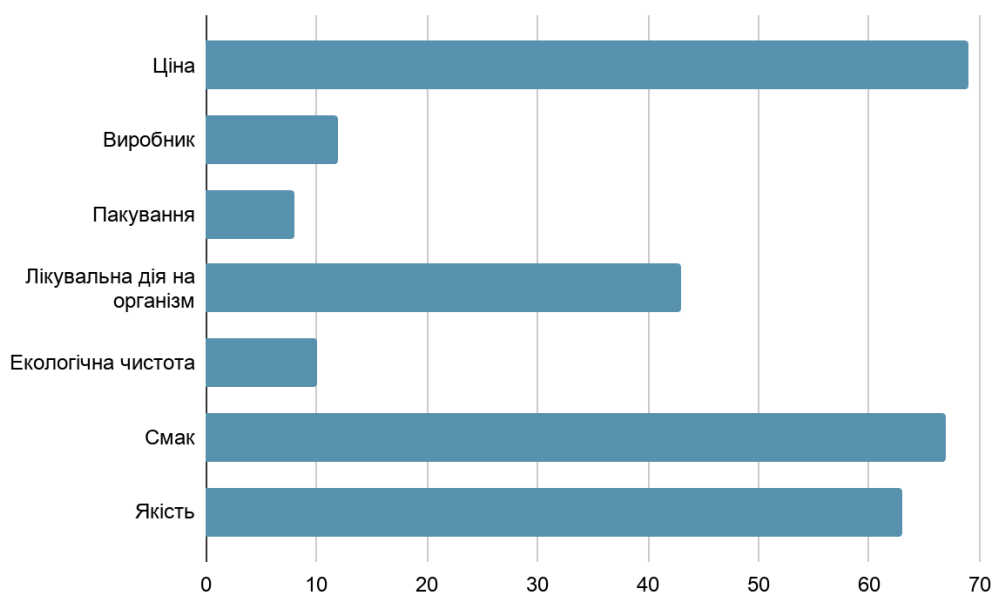


Рис.1.4. Основні фактори для прийняття рішень щодо купівлі хлібобулочних виробів з групи профілактичного та дієтичного призначення [7]

Отже, аналітика ринку здорових та корисних хлібобулочних виробів показує нам, що незважаючи на скорочення цього ринку, в Україні є прихильники ніші здорового харчування, для яких можна успішно побудувати бізнес [8].

Саме тому нашим бізнес-рішенням буде хліб на заквасці довгої та холодної ферментації.

### **1.3. Секрет корисного та правильного хліба**

Оскільки проект виробництва крафтового хліба цілиться на преміум сегмент, нашими конкурентами будуть нішеві пекарні та крафтові виробники.

У “Гід найкращими пекарнями України: Фіналісти премії 2018 та 2019 років” представлені відомі заклади, які мають гарну репутацію та рейтинг [9]. Найвідоміші це Волконський, Хлібний та Paul.

Вони слідують французьким традиціям, використовуючи досить хорошу сировину. Дана інформація змушує проаналізувати конкурентні переваги мого власного продукту – крафтового хліба і завдяки чому він буде кращим?

Закваска має набагато більше секретів та користі, ніж просто смачний хліб; насправді, існує низка дивовижних переваг для здоров'я, які ви можете подарувати своєму тілу, а також своїм смаковим рецепторам.

Виникає також кілька цікавих досліджень, які припускають, що вживання закваски справді може бути дуже розумним кроком, але перш ніж поспішати до супермаркету, важливо усвідомити, що не всі закваски однакові. До того ж, такі продукти як хліб, сир, вино рекомендується купувати у спеціальних магазинах, а не у гіпермаркетах. Цей клас магазинів повинен тримати продукти у правильних кліматичних умовах. Вони систематично слідкують за терміном придатності товару та ретельно підбирають асортимент.

Секрет правильного та корисного хліба у правильній ферментації закваски, на якій замішують тісто. Це процес метаболічного розпаду молекул цукрози або глюкози за допомогою мікроорганізмів з отриманням молочної кислоти та корисних бактерій для мікрофлори кишечника [10].

Під час цього процесу мінімізується кількість глютену і тому цей хліб можуть споживати люди з синдромом роздратованого кишечника та глютенонепереносимістю [11].

Ванесса Кімбелл - спеціаліст із запікання закваски та керує школою закваски. Вона є нагородженою авторкою та постійним співробітником програми харчування BBC Radio 4. В своїй новаторській книзі Ванесса робить акцент на випічку із закваски, яка не тільки живлять кишківник, але й покращує самопочуття [24].

Традиційний хліб на заквасці містить всього лиш чотири інгредієнти: борошно, багате на вітаміни, вода, сіль та закваска, яка довго ферментується. Для приготування закваски потрібно 14 днів і потім щодня додавати до неї борошно та воду в правильній пропорції.

Незважаючи на те, в 99% рецептів використовуються ті самі інгредієнти, хліб на заквасці дуже відрізняється на вигляд, смак, звук і запах. Ці всі фактори дуже залежать від того, як пройшов процес ферментації, тривалість якого 24-56 годин. Іноді процес може тривати і 72 години. Детальніша інформація щодо процесу ферментації зазначена в Додатку А.

Більшість видів хліба містить необхідні мінерали такі як кальцій, магній та залізо. Однак наш організм не може легко засвоїти ці поживні речовини через фітинову кислоту, яка є формою збереження фосфору. Втім закваска, на відміну від інших хлібів, містить молочну кислоту.

Ця молочна кислота нейтралізує рівень фітатів, оскільки знижує рН (кислотність) хліба. Як результат, хліб із закваски має вищий рівень доступних мінеральних речовин і до 62% менше фітинової кислоти, ніж звичайний хліб. До того ж, молочна кислота збільшує біодоступність бактерій, що допомагає правильно засвоювати хліб організму.

Сам процес ферментації розщеплює частину клейковини і це робить її більш засвоюваною. Більше того, такий хліб можуть їсти люди, в яких діагностована глютенонепереносимість [12].

Тім Спектор, британський епідеміолог та письменник у книзі “Міф про дієти” широко описує проблему всіх дієт і те, що вони не є ефективними. Він дає відповідь на безліч питань про генетику, мікробіом та середовище в кишківнику і як бактерії його населяють.

У додатку А можна знайти інформацію про важливість впливу впливу кишківника на здоров'я людини.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ РИНКУ

#### 2.1 Аналіз конкурентів

Ринок хлібобулочних виробів в Україні – червоний океан. Щомісяця відкриваються і закриваються пекарні, будуються заводи. Щороку українці споживають до 100 кг хліба на душу населення [13]. Отже, конкурентність та попит високі, тому потрібно вивести на ринок унікальний продукт, щоб успішно вести бізнес.

Якщо брати Україну загалом, то моїми конкурентами будуть пекарні Paul, Bakehouse, Хлібний, Волконський. Якщо говорити за ресторани, то це преміум сегмент. Усі ці заклади існують в Києві вже декілька років і показують досить хороший результат в прибутковості, відкривають нові точки та розвиваються. У Львові гарно заявили про себе Живий Хліб, Vaguette, Біскотті, Shoco. В Луцьку є Happy Bakery, Не про хліб, Тісто та точка хлібобулочних виробів у Сільпо.

Також конкурентами для пекарні будуть кафе та магазини здорового харчування. Однак, в цьому випадку можна ще виграти, якщо зуміти почати партнерство з цими точками, оскільки цей хліб буде і є корисним та здоровим.

На перший погляд не очевидним, але теж серйозним конкурентом є фітнес-центри. Більшість людей під час переходу на здорове харчування в першу чергу відмовляються від булочок, солодкого, хліба та розпочинають ходити в спортзал. Можна домовитись з ними щодо постачання невеликого стелажу з хлібом, оскільки цей продукт є корисним та не є калорійним.

Загалом в самому Луцьку небагато пекарень. Більше того, пекарні з саме таким хлібом немає. Як наслідок, актуальність теми запуску пекарні визначається тим, що є попит на цей продукт.

#### 2.2. Цільова аудиторія

Як і багатьом малим підприємствам, пекарні доведеться націлитись на декілька сегментів ринку, щоб досягти успіху. Розуміння того, хто перебуває на

первинному та вторинному ринках, може набагато спростити та вигідніше продати продукт.

Цільова аудиторія даної пекарні – люди, які слідкують за своїм здоров'ям, фігурою і надають перевагу максимально корисному хлібові без хімікатів, штучних добавок та дріжджів. Також вони мають можливість купувати продукт преміум класу.

Друга група людей це ті, які мають синдром подразненого кишківника, оскільки у цьому хлібі мінімізується рівень глютену під час ферментації.

Остання група це гедоністи, які вміють насолоджуватись їжею і вміють її правильно вибирати.

Основна конкурентна перевага пекарні – це вигідне місце розташування, яке знаходиться в центрі, в житловому комплексі, а повз неї буде проходити великий потік людей.

Асортимент міні-пекарні включає в себе три основних напрямки: стандартні вироби на заквасці, ексклюзивний хліб з різними корисними додатками, французькі круасани, а також напої. Кожен напрямок складається з трьох найменувань продукції. Дана структура дозволяє задовольнити попит всієї цільової аудиторії, а також обійтися мінімальною кількістю виробничого обладнання на старті.

## РОЗДІЛ III

### ОПИС КОМПАНІЇ

В даний час на ринку представлена велика кількість різних пекарень. Якщо раніше все обмежувалося звичайним кіоском, де продавався однотипний хліб, то тепер пекарні пропонують вироби на будь-який смак і гаманець.

За даними, 52,4% українців купують хліб щодня, крім того, 10,1% населення щодня купують ще й різні булочні вироби. Все це зумовлює стабільний попит на хлібобулочну продукцію і створює сприятливі умови для виходу на ринок нових пекарень [13].

Усі пекарні можна розділити на дві великі категорії – виробництво повного і неповного циклу. На підприємстві повного циклу здійснюється весь процес хлібопечення: від закваски до випічки. Це більш прибутковий, але і більш витратний варіант. При неповному циклі купуються напівфабрикати, з яких випікається хліб. Ми вибрали перший спосіб для запуску пекарні, оскільки будемо пропонувати корисний продукт, а зі словом “напівфабрикат” таких асоціацій не виникає.

#### **3.1. Характеристика компанії**

Очевидною перевагою відкриття пекарні є те, що незважаючи на загальний спад витрат населення на товари і послуги, попит на хліб залишається стабільним. Крім того, ціна на аналогічну імпортовану продукцію зростає, а вироби вітчизняних хлібобулочних заводів не здатні конкурувати з продукцією пекарні за смаковими властивостями.

Головне правило нашої пекарні – контроль якості на кожному етапі. Політика компанії передбачає виняткову свіжість продукту.

Для промислових обсягів виробництва дуже важлива якість обладнання. У нас воно – професійне і сучасне.

Разом з тим – наша продукція виготовлена з душею, оскільки ми намагаємося дотримуватися домашнього способу випікання, і використовувати перевірені, традиційні та правильні рецепти.



Ми будемо шукати пекарів хорошого класу. Однак, пропозиція на ринку може бути низька. В такому випадку ми будемо пропонувати постійні майстер класи та курси для нашої команди, щоб вони вдосконалювали свої навички.

Виробництво хліба буде починатись з підготовки сировини – це просіювання борошна, його очищення. Замішування, вистоювання та ферментація тіста - одна з найважливіших операцій, від якої залежить результат. Сучасні тістоміси дозволяють виконати процес швидко і в той же час – якісно.

Процес випікання – на перший погляд зрозумілий, але і дуже непередбачуваний етап. Він не обмежується тим, що сформоване тісто просто відправляється в піч при певній температурі. Фахівці мусять в потрібний момент відрегулювати співвідношення вологості і температури таким чином, щоб вийшла та сама знаменита рум'яна скоринка, якої нелегко досягти в домашніх умовах. Далі готовий хліб потрібно правильно охолодити.

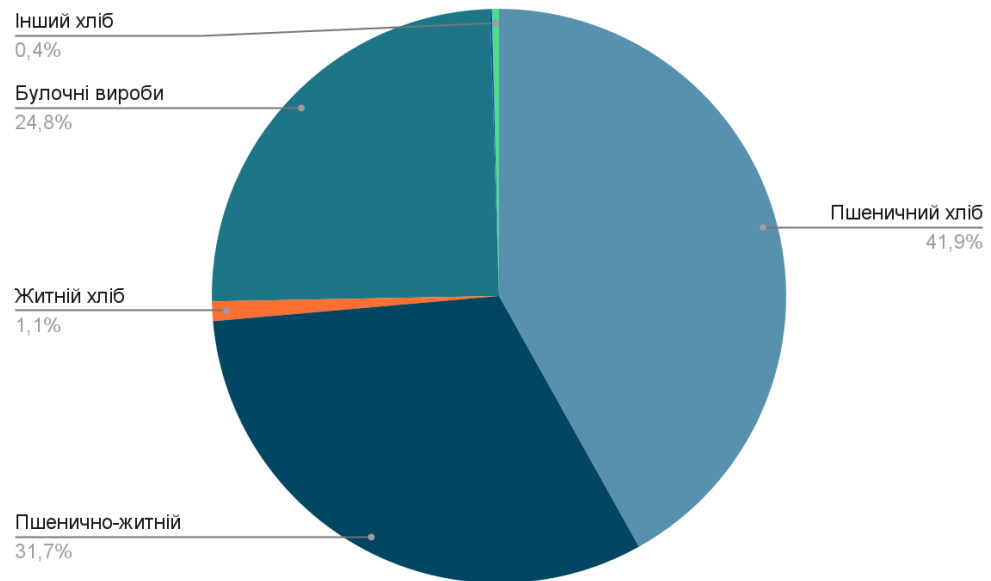
Хороша випічка можлива виключно при використанні якісних та свіжих продуктів, тому ми особливо скрупульозно будемо вибирати постачальників сировини і будемо співпрацювати тільки з найбільш надійними. Саме поєднання всіх цих факторів дозволяє нам стверджувати, що результатом нашої роботи є смачний, корисний, свіжий продукт, в якому ми впевнені на всі 100%.

Сучасна людина при купівлі хліба має ряд вимог без яких продукція пекарень може бути незатребуваною. Готовий продукт повинен бути:

- корисним;
- смачним;
- ароматним;
- хрумким;
- свіжим.

Хліб, який продається у великих магазинах, як правило, позбавлений смаку і містить багато рослинного жиру і цукру. Також використовують готову порошоківу суміш для хліба, яку замішують і продають під назвою “хліб”.

Що стосується більшості аналогічних пекарень по Україні, то вони роблять акцент на виготовленні пирогів і практично не мають в асортименті дієтичної продукції.



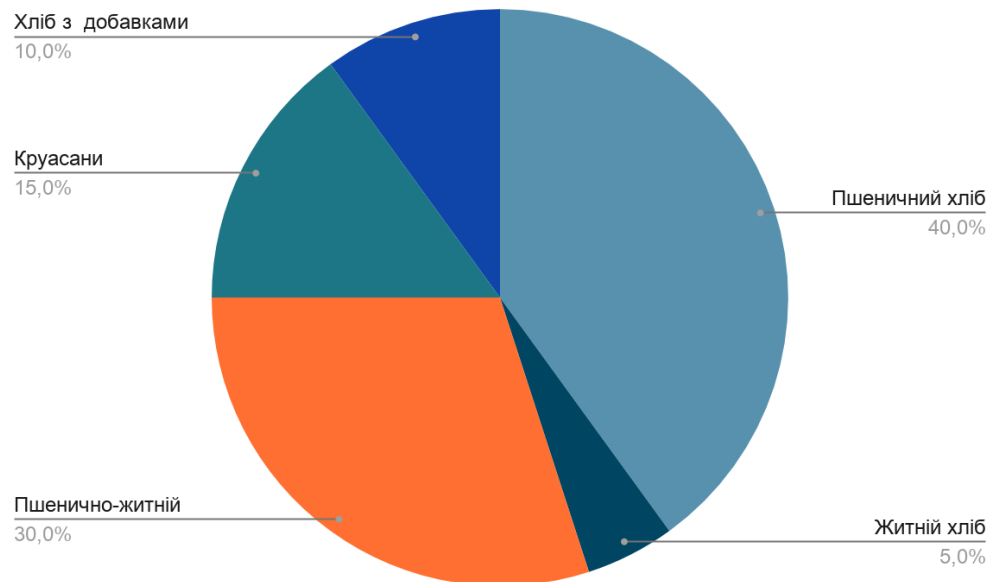
**Рис. 3.1.** Структура споживання різних сортів хліба в Україні станом на 2017 рік [5]

Проаналізувавши Рисунок 3.1, ми бачимо, що найпопулярніші типи хліба є пшеничні та пшенично-житні. Далі йдуть булочні вироби, житній та дієтичний хліб. Тому, ми вирішили, що асортимент у пекарні буде представлений у декількох напрямках:

- французькі круасани;
- пшеничний хліб;
- пшенично-житній;
- житній;
- хліб з дієтичними добавками, як льон, насіння чіа, кмин, журавлина, горіхи тощо.

Увесь цей перелік продукції буде виготовлятися без дріжджів та різних смакових підсилювачів.

Рисунок 3.2 зображує частку кожного виду продукції у відсотках.



**Рис. 3.2.** Частка кожного виду продукції в асортименті пекарні (складено автором)

Також ми плануємо продавати різні безалкогольні напої, такі як кава, чай, фреші, вода тощо. Тут важливо зазначити, що хліб є сезонним продуктом тому, що в спекотний період хочеться загалом менше їсти, особливо мучне. А напої будуть купувати завжди - взимку гарячі, влітку холодні.

Пекарня буде конкурувати за наступними параметрами:

- **Якість продукції:** необхідно використовувати якісні інгредієнти і унікальну рецептуру приготування.
- **Асортимент** у декількох напрямках
- **Місцезнаходження:** центр, прохідна зона або ЖК.
- **Наявність вікна в цех,** що дозволяє споживачеві спостерігати за процесом приготування виробів.
- **Карти лояльності** для постійних клієнтів.

Як висновок, виробництво булочної продукції для пекарні може бути вигідним і успішним при правильній розробці системи збуту, пропонуванні постійно якісного асортименту і орієнтації на очікування і цінності споживача.

### **3.2. SWOT аналіз**

Для глибшого розуміння зовнішнього середовища та внутрішнього стану компанії застосовується SWOT – аналіз. Завдяки цьому методу вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні організації і зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

#### **Сильні сторони:**

- висока кваліфікація персоналу;
- прохідна локація;
- якісний сервіс;
- унікальний продукт;
- ефективний маркетинг.

#### **Слабкі сторони:**

- можливі помилки в прогнозуванні щодо попиту на продукцію;
- новий бренд на ринку;
- сезонний продукт;
- відсутність досвіду роботи в даній сфері бізнесу.

#### **Можливості:**

- подальший розвиток і масштабування кількості пекарень;
- створення масового виробництва;
- висока прибутковість;
- підвищення попиту;
- партнерство з кафе, ресторанами, фітнес-центрами тощо;
- можливість реалізації додаткових послуг.

#### **Загрози:**

- короткий термін придатності продукції;
- ймовірні проблеми з постачальниками сировини;
- ріст цін на сировину;

- відкриття закладу з аналогічним продуктом;
- сезонність продукції і як наслідок - зниження попиту.

У цьому аналізі важливо передбачити загрози для бізнесу і постаратись мінімізувати їх. Момент виникнення проблем з постачальниками та виробниками можна вирішити шляхом заключення довгострокових договорів та постійно проводити моніторинг ринку.

Також ми не виключаємо того факту, що може з'явитись заклад з аналогічним продуктом. Для цього потрібно розробити унікальну упаковку, постійну якість та рецептуру, яку важко повторити.

Більшість людей люблять знижки та вигідні пропозиції. Тому, систематична їх поява, буде слугувати двигуном для здійснення покупки в пекарні.

Через відсутність досвіду ведення бізнесу в даній сфері потрібно бути готовими до виникнення непорозумінь та важкостей на старті. Однак, тут важливо триматись команди та спокійно вирішувати проблеми по мірі їх поступлення. З набуттям досвіду таких моментів буде менше.

## РОЗДІЛ IV

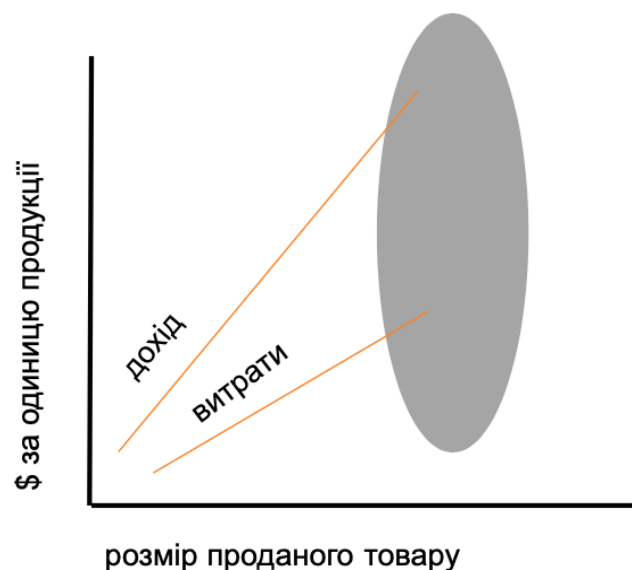
### БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ

В першу чергу, розпочати планування будь-якого бізнесу потрібно зі складання бізнес-плану. Правильно складений документ дозволяє досягти окупності вкладених коштів і вийти на стабільний дохід.

Дана пекарня це вид повного циклу, яка вимагає великих капіталовкладень і закупівлі обладнань різного призначення. При організації подібного бізнесу інвестор отримує максимальний прибуток завдяки роботі без посередників. Всі процеси відбуваються в одному місці, без закупівель напівфабрикатного товару.

Для старту пекарні буде достатньо кілька одиниць продукції та напоїв. При хорошому перебігу всіх справ, заклад можна буде розширити, докупивши обладнання та розширивши асортимент випічки.

Аналізуючи різні моделі прибутку по книзі Адріана Сливоцького “Зона прибутку: Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків”, ми вирішили, що найкраще для пекарні буде підходити прибуток на основі масштабів транзакції [14]. Рисунок 4.1. графічно зображує цю модель.



**Рис. 4.1.** Графічне зображення залежності ціни від масштабів транзакції

[14]

Згідно цієї моделі, при збільшенні кількості транзакцій витрати на них збільшуються не так швидко, як надходження. Ключовим фактором тут являється інвестування в тих споживачів, які генерують найбільші доходи, особливо на старті бізнесу. Адже для того, щоб розповісти про себе на ринку, потрібно багато можливостей та ресурсу, щоб люди звернули увагу та зацікавились продуктом.

Наша пекарня планує стартувати з 1500 буханок хліба в місяць і потім поступово піднімати кількість проданого товару до 6000 в залежності від попиту та наявності ресурсу. Витрати на сировину будуть збільшуватись пропорційно. Однак, вартість оренди буде залишатись така сама, а витрати на маркетинг будуть зменшуватись.

Визначення стратегічного контролю є одним з важливих напрямків у плануванні бізнесу. Це процес, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотнього зв'язку [15].

Ми акцентуємо увагу на унікальній рецептурі хліба, адже він корисний та багатий на вітаміни та мінерали.

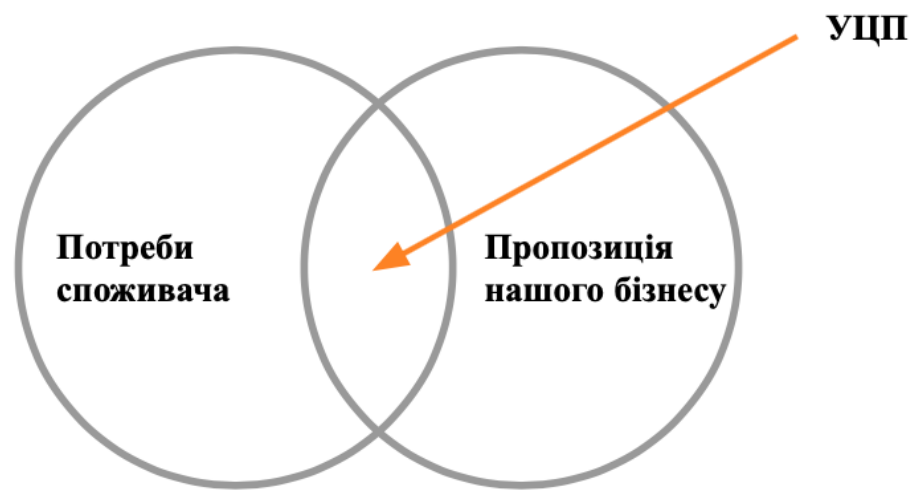
Для того, аби постійно дотримуватись однакового смаку та аромату, ми проводимо багато ітерацій, щоб вивести повторюваність.

Також ми хочемо показати людям, що споживання цього хліба є трендово, корисно та смачно. Це легкий перекус, гарний сніданок та унікальний продукт у своїй ринковій ніші.

Рецептура хліба є також секретним активом. Саме тому ми будемо підписувати договір про нерозголошеність з працівниками пекарні, щоб дотримуватись унікальності на ринку. До прикладу, вагомим елементом бізнесу міжнародної компанії Кока-Коли є унікальна рецептура напою, якої вони дотримуються до сьогоднішнього дня.

Унікальна ціннісна пропозиція (далі УЦП) це те, що робить ваш бізнес кращим, ніж конкуренція. Це особлива перевага, завдяки якій ви будете виділятися порівняно з іншими бізнесами на вашому ринку.

Формування сумлінної та обдуманної УЦП допомагає правильно створити маркетингову стратегію та впливатиме на брендування, копірайтинг та інші рекламні рішення. По суті, УЦП повинна швидко відповісти на питання потенційного клієнта, коли він стикається з вашим брендом: **"Чим ви відрізняєтесь від конкурентів?"**. Рисунок 4.3 гарно показує суть унікальної ціннісної пропозиції [16].



**Рис. 4.3.** Пояснення унікальної ціннісної пропозиції [16]

Загалом, першочергові фактори, які будуть впливати на успішність нашого бізнесу є: локація, унікальна рецептура, свіжість та якість. Однак, багато пекарень теж позиціонують себе з такими перевагами.

Наша унікальна ціннісна пропозиція полягає в тому, що після споживання цього хліба у клієнта не буде важкості та відчуття дискомфорту. Також цей хліб не є шкідливим для людей у кого діагностовані синдром подразненого кишківника та целиакія. Під час ферментації утворюються молочнокислі бактерії для покращення мікрофлори в організмі і які не дають можливості розвинутиш шкідливим мікроорганізмам в продукті.

Усі ці властивості досягаються завдяки дуже давньому сорту пшениці – спельті. Вона гине від будь-якого добрива та хімічних добавок під час вирощування. Саме тому вона така унікальна та корисна. Технологія, яка



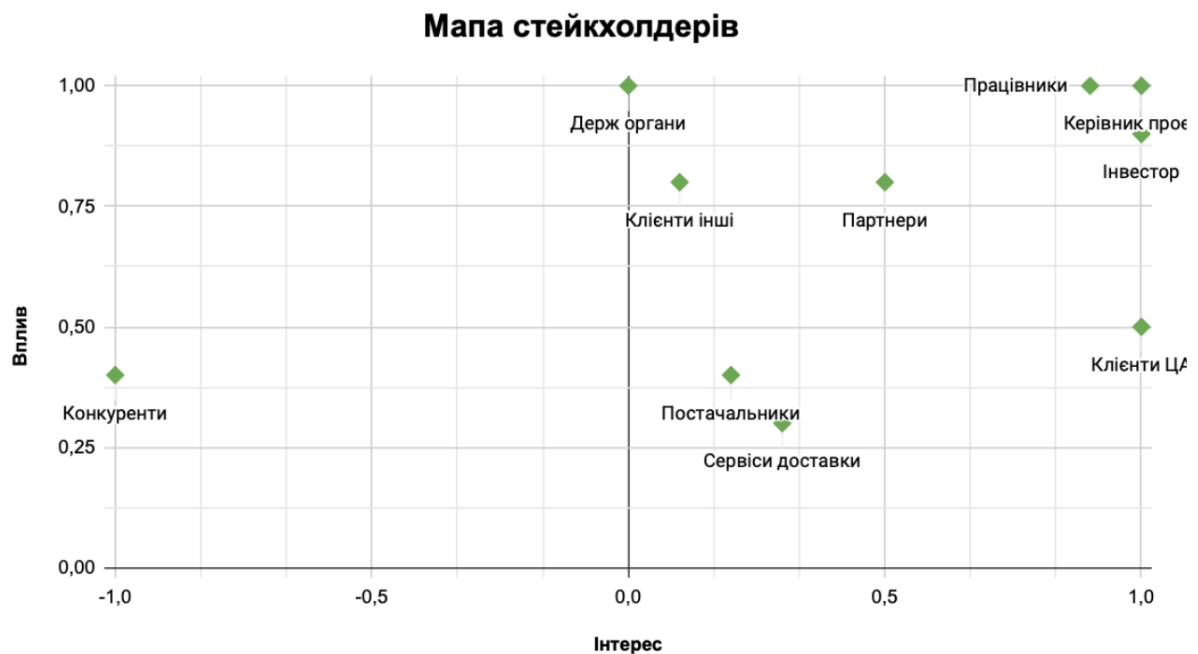
використовується для грубого помолу зберігає всі поживні речовини. Повільні вуглеводи, які присутні в складі спельти мають здатність насичувати організм тривалою енергією та зміцнюють імунну систему.

## РОЗДІЛ V

### ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

#### 5.1. Мапа стейкхолдерів проекту

Як і в кожному проекті, важливо визначити осіб, які матимуть вплив на успішність і ефективність проекту. У кожного є різна зацікавленість та вплив на реалізацію проекту (див. Рис. 7.1). Відповідно до кожного з них потрібно знайти правильний підхід.



**Рис. 5.1.** Стейкхолдери проекту (складено автором)

Для створення мапи стейкхолдерів я виділила 2 параметри:

- вплив на успіх проекту (від 0 до 1);
- зацікавленість (від -1 до 1).

Спонсорами даного проекту є інвестор та керівник проекту. Вони є найбільш зацікавленими сторонами у бізнесі та мають найвищий вплив. Основні завдання керівника це комунікація з іншими стейкхолдерами, інвестором, забезпечення необхідних умов для реалізації стратегії, зменшення ризиків та планування ресурсів. Проведення щоденних ранкових нарад для розуміння “настрою” у пекарні також входить в його зону відповідальності.

Важливими стейкхолдерами є працівники компанії. Великим викликом є зацікавити їх до роботи. Для цього створена система мотивації, яка базується на

ефективному та якісному підході до роботи. Умови, в яких вони працюватимуть є максимально комфортні та приємні. Також у працівників буде знижка на продукцію пекарні.

Наступними стейкхолдерами є цільова аудиторія. Це люди, які правильно харчуються, слідкують за своїм здоров'ям, мають ціліакію та просто гедоністи. Вони є важливою складовою маркетингу та реклами пекарні. Їм подобається мій продукт і вони будуть безкоштовно рекомендувати його іншим.

Інші клієнти є також впливовими стейкхолдерами, проте на даному етапі вони не мають інтересу до пекарні. Щоб заохотити не цільову аудиторію ходити саме в цю пекарню, потрібно створити чудові умови для своїх клієнтів, щоб ті рекомендували нас іншим.

Партнери є також зацікавленою стороною і вони мають досить високий вплив на розвиток пекарні. Це фермерські магазинчики, ресторани, кафе, бізнес-центри та фітнес клуби. Якщо правильно побудувати win-win партнерство, то і ми, і вони будемо у вигаши.

Постачальники та сервіси доставки мають середній рівень впливу та зацікавленості. Однак, коли наші продажі будуть збільшуватись, то і дані стейкхолдери будуть більш зацікавлені в співпраці з нами. Я систематично буду інформувати їх про те, яка у нас ситуація.

Державні органи не є зацікавлені в нашому бізнесі, однак від них ми залежимо. Вони максимально впливають на розвиток бізнесу, тому потрібно відповідати всім вимогам ведення закладів харчування.

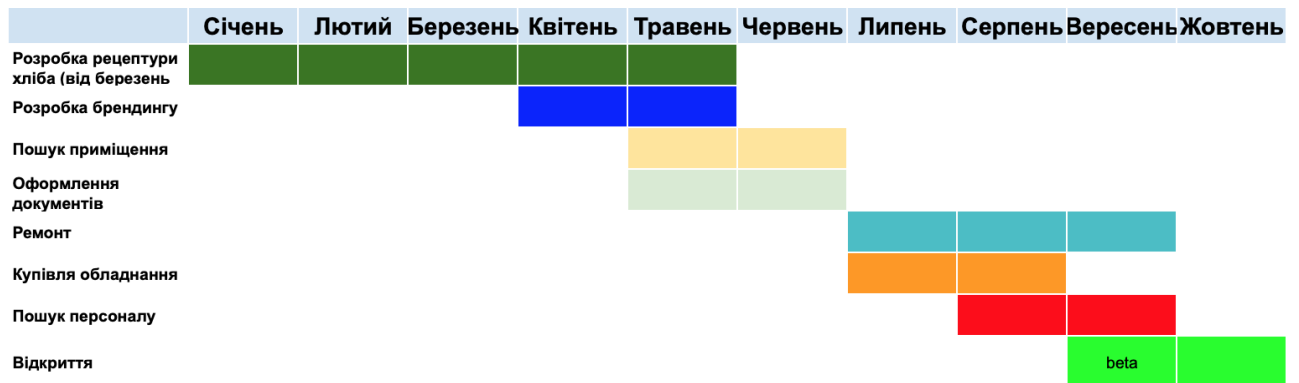
Конкуренти є досить впливовим стейкхолдером і тут потрібно правильно впровадити кроки, що перевести їх у партнерів. До прикладу, ми будемо їм постачати хліб, а вони нам - кондитерські вироби. На нашу думку, завдяки такому win-win підходу всі сторін будуть у вигаши.

## **5.2. Ключові задачі, ресурси та час на впровадження проекту**

Для того, щоб відкрити пекарню потрібно пройти декілька важливих етапів, а саме:

- розробка рецептури хліба

- розробка брендингу
- пошук приміщення
- ремонт
- купівля обладнання
- оформлення документів
- пошук персоналу
- відкриття



**Рис. 5.1.** Етапи впровадження (створено автором)

На рисунку можна побачити, що найбільше часу займає процес розробки рецептури хліба. Це дуже довгий та найважливіший етап, адже без хорошого продукту успіху не буде. Тут важливо добитись повторюваності, а точніше, щоб кожен раз випікався однаковий хліб як на вигляд, так на смак.

Наступним кроком є розробка брендингу, а саме гарне пакування, назва, айдентика, позиціонування тощо. Це частина маркетингу та привернення уваги клієнта, яка грає впливову роль на рішення покупки та залучення нових людей.

Пошук приміщення відносно довгий етап, адже все залежить від попиту на них. Також потрібно знайти правильну локацію. Тому я заклала 2 місяці.

Після вибору приміщення можна починати процес реєстрації пекарні. Ми не плануємо продавати міцний алкоголь, тому нам буде достатньо оформити ФОП.

Для відкриття пекарні потрібні такі документи:

- дозвіл від пожежної інспекції;
- дозвіл від органу екологічної експертизи;
- сертифікат відповідності;

- висновок органу екологічної експертизи;
- санітарно-епідеміологічний висновок на виробництво.

Розпочинати ремонт та запускати виробництво можна тільки після того, як будуть оформлені всі дозволи. На ремонт ми виділяємо 3 місяці і паралельно будемо робити закупівлю обладнання з-за кордону доставка якого триває орієнтовно місяць.

Як тільки приміщення міні-пекарні буде готове до запуску виробництва, необхідно подбати про те, з чого будуть випікатися хлібобулочні вироби. Для цього необхідно укласти попередні договори з постачальниками на поставку сировини для пекарні. Цей процес я включаю в етап оформлення документів.

Купувати сировину необхідно безпосередньо перед запуском виробництва. Основною сировиною для виробництва хліба та хлібобулочних виробів є борошно. При цьому, для продукції придатним є тільки вищий сорт борошна. Також потрібно закупити різні добавки до хліба: насіння чіа, журавлину, льон тощо. В цілому, витрата сировини залежить від рецептури по якій будемо випікати хліб.

Паралельно, ми будемо також шукати персонал, адже хороших пекарів не так легко знайти. Для початку нам потрібні 2 пекаря та 1 баріста. Для початку така кількість людей є підходящою і по фінансових розрахунках персонал в змозі випікати таку кількість хліба та круасанів, щоб бути в плюсі. Далі обсяги плануються збільшуватись. Тому, команда в перспективі буде рости. Ми виділимо на процес пошуку 2 місяці адже плануємо взяти професіоналів своєї справи і тих, хто має бажання навчатись та розвиватись.

Для того, щоб обладнати пекарню за всіма правилами, потрібно інвестувати достатньо коштів у обладнання, а саме:

- просіювач борошна;
- тістоміс;
- тісторозкаточна машина;
- розстоювальна шафа;

- стіл для роботи з тістом;
- піч;
- візки для випічки;
- холодильник;
- кошики для розстойки тіста;
- посуд та кухонний інвентар.

На етапі запуску пекарні, а також на початковому етапі функціонування можна обійтися мінімальною кількістю персоналу.

- **Керуючий** стежить за організацією процесу виробництва і продажу продукції, відповідає за безперервну роботу пекарні і своєчасне усунення неполадок. Крім того, він виконує функції експедитора, веде документообіг, щодня приймає касу. Оскільки обороти пекарні на початковому етапі будуть порівняно невеликими, можна припустити, що поєднання цих обов'язків можливе в рамках однієї посади.
- **Бариста** займається обслуговуванням клієнтів, варить каву і працює з касою. Щовечора продавець – касир заповнює спеціальний журнал, в якому реєструє готівку, а також веде облік усіх операцій, підкріплених наявністю чеків. Крім того, продавець-касир приймає готову продукцію з цеху, викладає товар на стелажі, стежить за порядком в торговому залі.
- **Пекар** повністю контролює цикл виробництва продукції: від ведення обліку сировини в наявності до виробництва готових виробів. В його обов'язки також входить підтримання чистоти в цеху, своєчасне списання зіпсованих продуктів, а також ведення журналів очищення витяжки.

Заробітна плата кожного співробітника складається з двох частин: окладу (фіксована сума) і бонуси (відсоток від виручки). У перспективі розглядається можливість введення додаткової нефінансової мотивації ключового персоналу – додаткове навчання кухарів: курси та майстер класи для підвищення кваліфікації.

Для ведення звітності ми припускаємо використовувати послуги бухгалтера на аутсорсингу. При збільшенні обсягу виробництва, а також розширенні послуг, що надаються, в компанії будуть виникати нові вакансії: водій, прибиральниця, адміністратор.

## РОЗДІЛ VI

### МАРКЕТИНГ

Маркетинг є надзвичайно важливою частиною кожного бізнесу. Дуже важливо правильно зробити позиціонування та налаштувати комунікацію з клієнтом. Частина успішності проекту на половину залежить саме від цього.

На етапі розробки брендингу наше завдання – донести цінність хліба на заквасці за допомогою візуальної комунікації та конвертувати незнайому нікому пекарню в бренд, який буде говорити про традиційні рецепти та сучасні технології.

Для створення важливі такі пункти, як:

- Логотип
- Слоган
- Фірмовий стиль та шрифт
- Дизайн інтер'єру
- Зовнішня вивіска
- Інтер'єрне оформлення
- Рекламна поліграфія
- Розміщення зовнішньої реклами

На даний момент ми розробили логотип, назву закладу та дизайн для пакування.

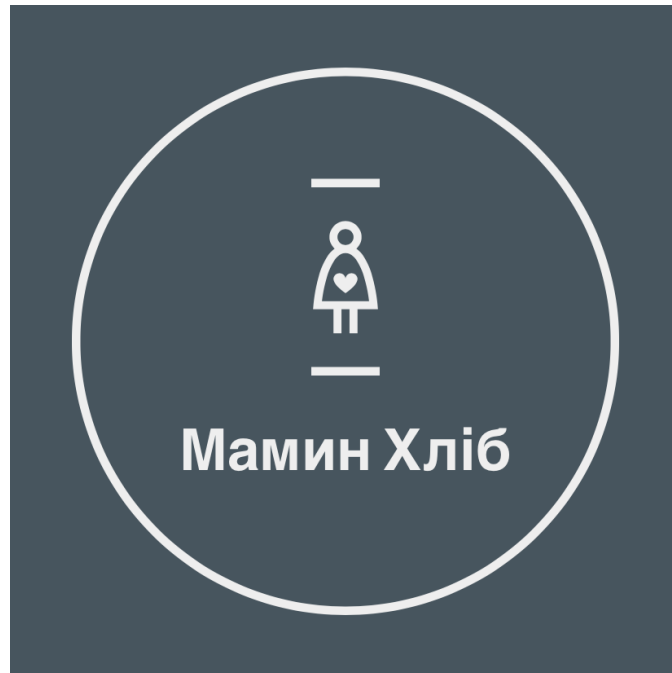
Саму ідею назви побудовано навколо слів “мама” та “хліб”. Ці слова є дуже важливі та цінні. Тому ми вирішили назвати пекарню “Мамин хліб”. Варіант для логотипу ми вибрали, як на Рисунку 6.1.

Заклад повинен бути в скандинавському стилі, де переважають пастельні кольори. Саме тому наш логотип буде сіро-білий. Коло означає “об'єднання”, “сім'я”. Дівчина з сердечком – це мама, яка робить все з любов'ю.

Також ми вирішили зробити досить лаконічний дизайн пакування (див. Рис. 6.2). Скандинавський стиль це про стриманість, простоту та наповненість



сенсом. Нам ця філософія до душі, тому ми хочемо притримуватись її в брендингу та дизайні.



**Рис. 6.1.** Приклад логотипу для пекарні (створено автором)



**Рис. 6.2.** Бреднування пакування (створено автором)

Успіх невеликої пекарні – це поєднання продажів постійним клієнтам і прибуткових ситуативних продажів: свята, введення сезонних позицій, продаж супутніх товарів. Неважливо, який профіль у пекарні: круасани, пончики, локально-етнічна випічка, солодка або м'ясна начинка – правильний

маркетинговий план і цікаві ідеї для залучення клієнтів дозволяють значно збільшити оборот і підняти прибуток пекарні.

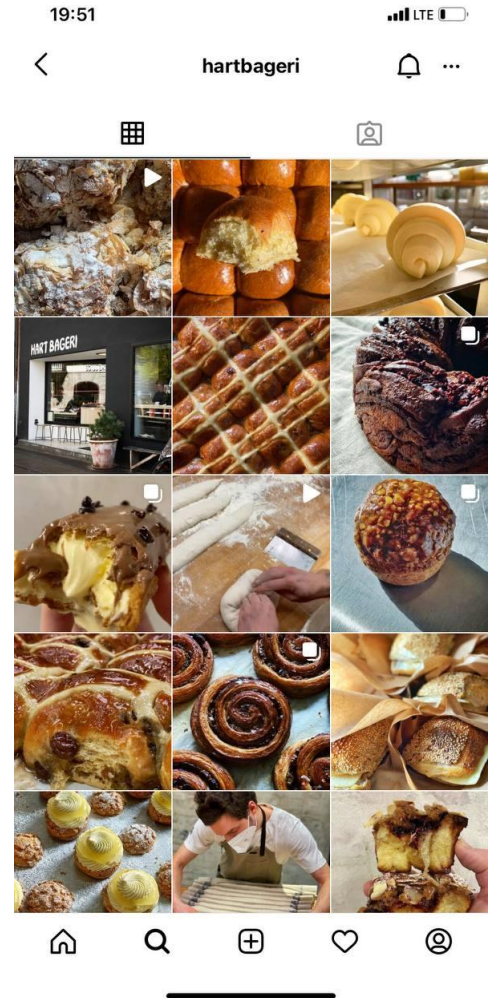
Хороші маркетингові ідеї можуть спокусити потенційних покупців спробувати нашу продукцію і перетворити їх на постійних клієнтів.

Процедура відкриття триватиме три дні, протягом яких буде проводитись безкоштовна дегустація всієї лінійки продукції, а також знижка 20%. Щоранку будуть влаштовуватися спеціальні гарячі години, коли покупець може придбати вчорашню продукцію зі знижкою. Унікальна упаковка, а також якість обслуговування повертатимуть клієнтів знову і знову. На стійці поруч з касою будуть знаходитись рекламні листи з докладним описом корисних властивостей кожного виробу, а також своєю унікальною історією створення.

Основний акцент маркетингової стратегії робиться на створенні неповторної атмосфери, а також на якість продукції та обслуговування клієнта. Після декількох місяців роботи пекарні планується продаж невеликої кількості хліба в мінімаркетах та інших кафе при касі. Також необхідне систематичне ведення соціальних мереж і таргетування на цільову аудиторію.

Створення сторінок у соціальних мережах для пекарні є обов'язковим. Вони дають нам можливість встановити зв'язок з клієнтами. Соціальні мережі можуть навіть використовуватися замість основного веб-сайту. Наша перевага тут - можливість візуалізувати пекарню та асортимент за допомогою гарно зроблених фото і написаних постів.

Соціальні мережі також дозволяють потенційним клієнтам брати участь в повсякденній діяльності пекарні. Клієнти хочуть бачити, як замішується тісто і загалом йде процес створення випічки. Це концепція відкритої кухні. У соціальних мережах це можливість викликати довіру до цільової аудиторії. Як приклад, пекарня Hart Vageti в Копенгагені. Вона випікає хліб на заквасці та різні кондитерські вироби. Входить в сітку ресторанів з зірками Мішлен. (див. Рис. 6.3). Hart відкрито ділиться процесом випікання продукції, адже їм важливий зв'язок зі своїми клієнтами.



**Рис. 6.3.** Instagram-сторінка Hart Bageri в Копенгагені

Використання пошукової оптимізації теж важливий момент у просуванні. Пошукова оптимізація, або SEO, – це використання стратегій, щоб веб-сайти та сторінки соціальних мереж були видні вище в результатах звичайної пошукової системи.

Після того, як ми напрацювали трафік людей, потрібно зосередити свої зусилля на тому, щоб існуючі клієнти повернулися в пекарню. Набагато легше привернути увагу нових людей, ніж підтримувати зв'язок з постійними. Тому тут дуже важливо, щоб клієнти були задоволені. Як варіант, ми будемо розглядати можливість реалізації програми лояльності, щоб висловити подяку постійним клієнтам. Можна запропонувати карту лояльності або впровадити систему, яка використовує номер телефону клієнта, щоб відстежувати відвідування. Надаючи клієнтам безкоштовний товар або знижку після стількох відвідувань, це спонукатиме відвідувачів повертатися знову і знову.

Також можна попросити клієнтів заповнити онлайн-опитування після відвідин пекарні і обов'язково запропонувати винагороду. Це дає гостям можливість висловити свою думку анонімно, що може допомогти нам отримати критичну оцінку. Слухайте клієнтів важливо, адже вони є впливовими стейкхолдерами на шляху до успішності бізнесу.

Ще один з варіантів хорошого маркетингу є дегустація нового продукту в асортименті. Цей крок показуватиме відкритість та лояльність до клієнтів пекарні.

## РОЗДІЛ VII

### ФІНАНСИ І РОЗРАХУНОК ПРИБУТКОВОСТІ

Фінансовий успіх є основною задачею будь-якого бізнесу. Шлях до прибутку в кожного різний: в когось правильний продукт, хтось успішно надає сервісні послуги, а в когось просто потужна команда менеджерів з продажу. Так чи інакше, інвестуючи гроші в проект, кожен власник очікує максимізацію свого прибутку.

Бюджет проекту складається для того, щоб зрозуміти тривалість окупності інвестицій та розміру прибутку. У бюджетуванні пекарні з хлібом, круасанами та напоями я використала термін планування 24 місяці. Такий час дозволить мені бути об'єктивною в прогнозах.

Оскільки тривалість проекту є більшою ніж один рік, варто враховувати такі макроекономічні показники як індекс споживчих цін, індекс цін виробників та середньомісячну зарплату працівників.

Для цього я скористалась документом Кабінету Міністрів України про схвалення прогнозу економічного і соціального розвитку на 2021 – 2023 роки (див. Таблиця 7.1.):

Таблиця. 7.1

Прогноз Кабінету Міністрів України про схвалення прогнозу економічного і соціального розвитку на 2021 – 2023 роки [17]

	2021	2022	2023
<i>Індекс споживчих цін</i>	7,3%	6,2%	5,3%
<i>Заробітна плата [грн]</i>	13632	15414	17169
<i>Зміна заробітної плати [%]</i>	-	13,07%	11,39%
<i>Індекс цін виробників</i>	108,70%	108%	106,10%

Ми бачимо, що заробітна плата працівників буде збільшуватись щороку приблизно 11 – 13 %. Індекс споживчих цін та цін виробників теж не стоятиме на місці.

Найбільш важливими для нас пунктами з цієї таблиці є індекси споживчих цін та цін виробників, адже він них буде залежати ціна на продукцію.

Нижче наведена таблиця власних розрахунків для першочергових інвестицій. Загальна сума становить 995 500 грн (див. Табл. 7.2). Найбільші витрати йдуть на саме обладнання та ремонт.

Таблиця. 7.1

## Першочергові інвестиції [складено автором]

Касовий апарат	10 000,00 грн.
Вітрина	15 000,00 грн.
Просіювач борошна	30 000,00 грн.
Тістоміс	100 000,00 грн.
Тісторозкаточна машина	70 000,00 грн.
Розстоювальна шафа	16 000,00 грн.
Стіл для роботи з тістом	5 000,00 грн.
Піч	200 000,00 грн.
Візки для випічки	5 000,00 грн.
Холодильники (3 шт)	60 000,00 грн.
Посуд та кухонний інвентар	10 000,00 грн.
Кавова машина	100 000,00 грн.
Протипожежне обладнання	5 500,00 грн.
Стіл для клієнтів	50 000,00 грн.
Документи	30 000,00 грн.
Оренда приміщення на 3 місяці вперед	75 000,00 грн.
Обладнання для миття	20 000,00 грн.
Стелажі для зберігання готової продукції	10 000,00 грн.
кліматичне обладнання	30 000,00 грн.
Меблі для робочого місця продавця	4 000,00 грн.
Ремонт	150 000,00 грн.
	<b>995 500,00 грн.</b>

Якщо говорити про щомісячні витрати, то вони становитимуть:

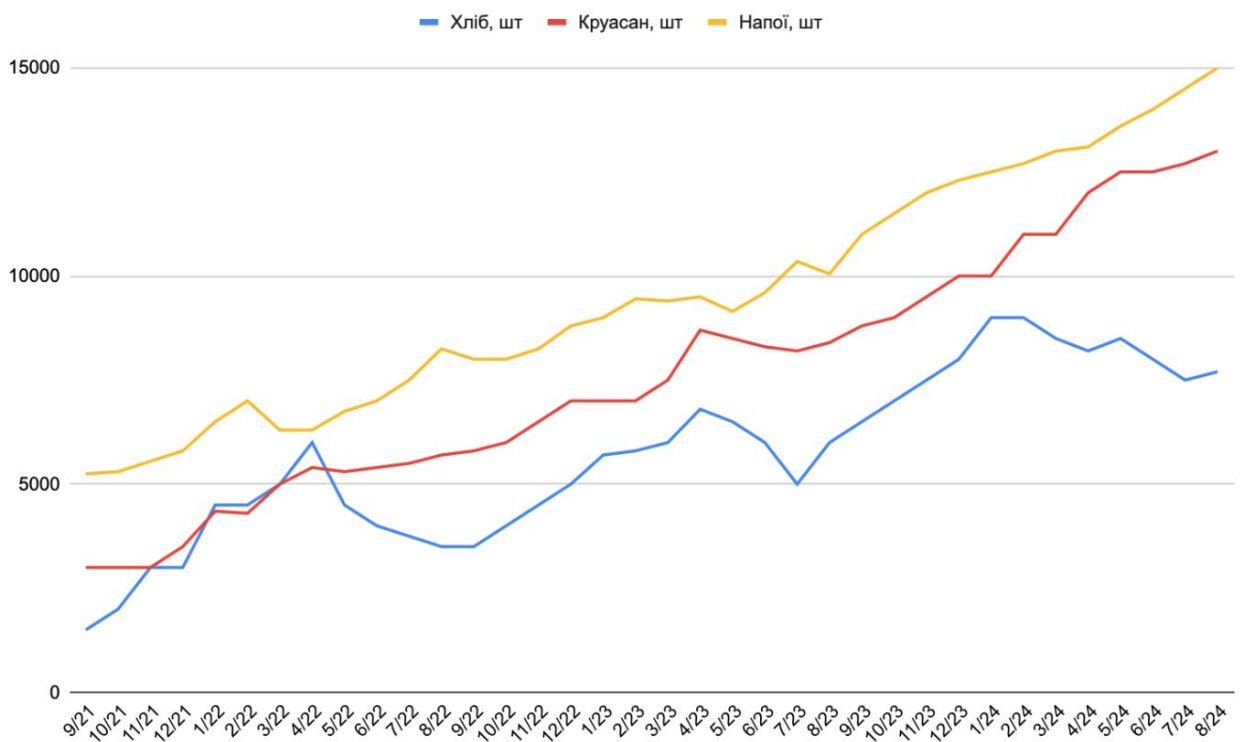
- оренда приміщення – 25 000 грн.
- оплата комунальних послуг – 10 000 грн.
- заробітна плата – 36 000 грн
- податки

- закупка сировини – ціна буде залежати від рівня інфляції.

### 7.1. Розрахунок бюджету доходів, витрат та грошових потоків

Далі потрібно зробити прогноз продажів. Вони будуть плануватись на 2 роки вперед з моменту відкриття: від вересень 2021 до вересень 2023 роки (див. Рисунок 7.2).

В перший місяць пекарня стартуватиме з 1500 буханок хліба, 3000 круасанів та 5250 напоїв. Варто зазначити, що хліб – сезонний продукт. Тому весною та влітку хліб буде продаватись не так інтенсивно як восени та взимку. Виключенням будуть Пасха та Різдво, коли є попит на паску та різдвяні кекси.



**Рис. 7.1.** Прогноз по проданому хліба, круасанах та напоях протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

Наступним кроком буде розрахунок бюджету витрат. Перш за все нам потрібно порахувати прямі витрати на матеріали (див. Табл. 7.3). У нашому випадку це сировина на виготовлення хліба, круасанів та напоїв. Сума витрат та собівартість продукції напряму залежить від кількості проданої продукції та індексу цін виробників.

Розрахунки прямих витрат на матеріали протягом періоду вересень 2021 –  
вересень 2023 роки

Бюджет прямих витрат матеріалів (сировина)	9/21	10/21	11/21	12/21	1/22	2/22	3/22	4/22
Собівартість хлібу, грн	35 грн.	35 грн.	35 грн.	35 грн.	38 грн.	38 грн.	38 грн.	38 грн.
Собівартість круасану, грн	15 грн.	15 грн.	15 грн.	15 грн.	16 грн.	16 грн.	16 грн.	16 грн.
Собівартість напою, грн	10 грн.	10 грн.	10 грн.	10 грн.	11 грн.	11 грн.	11 грн.	11 грн.
Відсоткове відношення food cost хліба до ціни продажу, грн	64%	64%	64%	64%	65%	66%	66%	66%
Відсоткове відношення food cost круасану до ціни продажу, грн	43%	43%	43%	43%	46%	46%	46%	43%
Відсоткове відношення food cost напою до ціни продажу, грн	40%	40%	40%	40%	41%	41%	41%	41%
Собівартість хлібу в місяць вся кількість, грн	52 500 грн.	70 000 грн.	105 000 грн.	105 000 грн.	170 100 грн.	171 000 грн.	190 000 грн.	228 000 грн.
Собівартість круасану в місяць вся кількість, грн	45 000 грн.	45 000 грн.	45 000 грн.	52 500 грн.	70 470 грн.	68 800 грн.	80 000 грн.	86 400 грн.
Собівартість напою в місяць вся кількість, грн	52 500 грн.	49 500 грн.	55 500 грн.	67 500 грн.	77 760 грн.	75 900 грн.	69 300 грн.	66 000 грн.
<b>Витрати на придбання матеріалів в місяць загалом [грн]</b>	<b>150 000 грн.</b>	<b>164 500 грн.</b>	<b>205 500 грн.</b>	<b>225 000 грн.</b>	<b>318 330 грн.</b>	<b>315 700 грн.</b>	<b>339 300 грн.</b>	<b>380 400 грн.</b>

Бюджет прямих витрат матеріалів (сировина)	5/22	6/22	7/22	8/22	9/22	10/22	11/22	12/22
Собівартість хлібу, грн	38 грн.	38 грн.	38 грн.	38 грн.	38 грн.	38 грн.	38 грн.	38 грн.
Собівартість круасану, грн	16 грн.	16 грн.	16 грн.	16 грн.	16 грн.	16 грн.	16 грн.	16 грн.
Собівартість напою, грн	11 грн.	11 грн.	11 грн.	11 грн.	11 грн.	11 грн.	11 грн.	11 грн.
Відсоткове відношення food cost хліба до ціни продажу, грн	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%
Відсоткове відношення food cost круасану до ціни продажу, грн	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Відсоткове відношення food cost напою до ціни продажу, грн	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%
Собівартість хлібу в місяць вся кількість, грн	171 000 грн.	152 000 грн.	142 500 грн.	133 000 грн.	133 000 грн.	152 000 грн.	171 000 грн.	190 000 грн.
Собівартість круасану в місяць вся кількість, грн	84 800 грн.	86 400 грн.	88 000 грн.	91 200 грн.	92 800 грн.	96 000 грн.	104 000 грн.	112 000 грн.
Собівартість напою в місяць вся кількість, грн	74 250 грн.	85 800 грн.	90 750 грн.	90 750 грн.	87 450 грн.	85 800 грн.	90 750 грн.	107 250 грн.
<b>Витрати на придбання матеріалів в місяць загалом [грн]</b>	<b>330 050 грн.</b>	<b>324 200 грн.</b>	<b>321 250 грн.</b>	<b>314 950 грн.</b>	<b>313 250 грн.</b>	<b>333 800 грн.</b>	<b>365 750 грн.</b>	<b>409 250 грн.</b>



Продовження табл. 7.3 Розрахунки прямих витрат на матеріали  
протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки.

Бюджет прямих витрат матеріалів (сировина)	1/23	2/23	3/23	4/23	5/23	6/23	7/23	8/23
Собівартість хлібу, грн	40 грн.	40 грн.	40 грн.	40 грн.	40 грн.	40 грн.	40 грн.	40 грн.
Собівартість круасану, грн	17 грн.	17 грн.	17 грн.	17 грн.	17 грн.	17 грн.	17 грн.	17 грн.
Собівартість напою, грн	12 грн.	12 грн.	12 грн.	12 грн.	12 грн.	12 грн.	12 грн.	12 грн.
Відсоткове відношення food cost хліба до ціни продажу, грн	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%
Відсоткове відношення food cost круасану до ціни продажу, грн	43%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%
Відсоткове відношення food cost напою до ціни продажу, грн	41%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Собівартість хлібу в місяць вся кількість, грн	229 813 грн.	232 000 грн.	240 000 грн.	272 000 грн.	260 000 грн.	240 000 грн.	200 000 грн.	240 000 грн.
Собівартість круасану в місяць вся кількість, грн	118 832 грн.	119 000 грн.	127 500 грн.	147 900 грн.	144 500 грн.	141 100 грн.	139 400 грн.	142 800 грн.
Собівартість напою в місяць вся кількість, грн	122 546 грн.	113 400 грн.	108 000 грн.	106 200 грн.	109 800 грн.	115 200 грн.	124 200 грн.	120 600 грн.
<b>Витрати на придбання матеріалів в місяць загалом [грн]</b>	<b>471 190 грн.</b>	<b>464 400 грн.</b>	<b>475 500 грн.</b>	<b>526 100 грн.</b>	<b>514 300 грн.</b>	<b>496 300 грн.</b>	<b>463 600 грн.</b>	<b>503 400 грн.</b>

Бюджет прямих витрат матеріалів (сировина)	9/23	10/23	11/23	12/23	1/24	2/24
Собівартість хлібу, грн	40 грн.	40 грн.	40 грн.	40 грн.	42 грн.	42 грн.
Собівартість круасану, грн	17 грн.	17 грн.	17 грн.	17 грн.	18 грн.	18 грн.
Собівартість напою, грн	12 грн.	12 грн.	12 грн.	12 грн.	13 грн.	13 грн.
Відсоткове відношення food cost хліба до ціни продажу, грн	66%	66%	66%	66%	65%	65%
Відсоткове відношення food cost круасану до ціни продажу, грн	44%	44%	44%	44%	44%	44%
Відсоткове відношення food cost напою до ціни продажу, грн	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Собівартість хлібу в місяць вся кількість, грн	260 000 грн.	280 000 грн.	300 000 грн.	320 000 грн.	424 000 грн.	378 000 грн.
Собівартість круасану в місяць вся кількість, грн	149 600 грн.	153 000 грн.	161 500 грн.	170 000 грн.	198 220 грн.	198 000 грн.
Собівартість напою в місяць вся кількість, грн	132 000 грн.	138 000 грн.	144 000 грн.	147 600 грн.	165 360 грн.	175 500 грн.
<b>Витрати на придбання матеріалів в місяць загалом [грн]</b>	<b>541 600 грн.</b>	<b>571 000 грн.</b>	<b>605 500 грн.</b>	<b>637 600 грн.</b>	<b>787 580 грн.</b>	<b>751 500 грн.</b>

Бюджет прямих витрат матеріалів (сировина)	3/24	4/24	5/24	6/24	7/24	8/24
Собівартість хлібу, грн	42 грн.	42 грн.	42 грн.	42 грн.	42 грн.	42 грн.
Собівартість круасану, грн	18 грн.	18 грн.	18 грн.	18 грн.	18 грн.	18 грн.
Собівартість напою, грн	13 грн.	13 грн.	13 грн.	13 грн.	13 грн.	13 грн.
Відсоткове відношення food cost хліба до ціни продажу, грн	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Відсоткове відношення food cost круасану до ціни продажу, грн	44%	44%	44%	44%	44%	44%
Відсоткове відношення food cost напою до ціни продажу, грн	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Собівартість хлібу в місяць вся кількість, грн	357 000 грн.	344 400 грн.	336 000 грн.	331 800 грн.	315 000 грн.	323 400 грн.
Собівартість круасану в місяць вся кількість, грн	207 000 грн.	234 000 грн.	234 000 грн.	243 000 грн.	243 000 грн.	252 000 грн.
Собівартість напою в місяць вся кількість, грн	182 000 грн.	185 900 грн.	188 500 грн.	192 400 грн.	201 500 грн.	208 000 грн.
<b>Витрати на придбання матеріалів в місяць загалом [грн]</b>	<b>746 000 грн.</b>	<b>764 300 грн.</b>	<b>758 500 грн.</b>	<b>767 200 грн.</b>	<b>759 500 грн.</b>	<b>783 400 грн.</b>

Далі потрібно порахувати бюджет прямої праці (див. Табл. 7.4). Для розрахунку витрат прямої праці потрібно кількість годин роботи працівників та кількість виготовлених та проданих буханок в день.

Для виготовлення однієї буханки хліба потрібно 0,19 год, а для круасанів – 0,06 год. Напої робляться найшвидше і для приготування 1 шт. потрібно 0,05 год.

Таблиця. 7.4

Розрахунки бюджету прямої праці протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

Бюджет прямої праці	9/21	10/21	11/21	12/21	1/22	2/22	3/22	4/22	5/22	6/22
Пряма праця на одну буханку хліба [год]	0,16	0,11	0,08	0,08	0,05	0,05	0,05	0,04	0,05	0,06
Всього відпрацьовано буханок хліба [год]	240	229	240	240	240	240	229	240	240	229
Пряма праця на один круасан [год]	0,08	0,08	0,07	0,07	0,06	0,06	0,05	0,09	0,09	0,09
Всього відпрацьовано круасанів [год]	240	240	200	233	240	237	235	480	471	480
Пряма праця на один напій [год]	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Всього відпрацьовано напоїв [год]	240	226	254	309	329	315	288	274	309	357
Вартість 1 години роботи - середня по Україні (брутто + ЄСВ 22%) [грн]	99 грн.	99 грн.	99 грн.	99 грн.	112 грн.	112 грн.	112 грн.	112 грн.	112 грн.	112 грн.
Вартість 1 години роботи пекаря (+30% до зп) [грн]	129 грн.	129 грн.	129 грн.	129 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.
Вартість 1 години роботи барісти (+10% до зп) [грн]	109 грн.	109 грн.	109 грн.	109 грн.	123 грн.	123 грн.	123 грн.	123 грн.	123 грн.	123 грн.
<b>Витрати на оплату прямої праці [грн]</b>	<b>87 907 грн.</b>	<b>84 943 грн.</b>	<b>84 253 грн.</b>	<b>94 516 грн.</b>	<b>110 374 грн.</b>	<b>108 284 грн.</b>	<b>102 961 грн.</b>	<b>138 544 грн.</b>	<b>141 472 грн.</b>	<b>147 012 грн.</b>

Бюджет прямої праці	7/22	8/22	9/22	10/22	11/22	12/22	1/23	2/23	3/23	4/23
Пряма праця на одну буханку хліба [год]	0,06	0,07	0,07	0,06	0,05	0,05	0,04	0,08	0,07	0,06
Всього відпрацьовано буханок хліба [год]	240	233	233	229	240	235	240	442	400	403
Пряма праця на один круасан [год]	0,09	0,09	0,09	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08
Всього відпрацьовано круасанів [год]	476	493	502	480	473	487	487	487	500	720
Пряма праця на один напій [год]	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Всього відпрацьовано напоїв [год]	377	377	363	357	377	446	480	432	411	405
Вартість 1 години роботи - середня по Україні (брутто + ЄСВ 22%) [грн]	112 грн.	112 грн.	112 грн.	112 грн.	112 грн.	112 грн.	112 грн.	112 грн.	125 грн.	125 грн.
Вартість 1 години роботи пекаря (+30% до зп) [грн]	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	162 грн.	162 грн.
Вартість 1 години роботи барісти (+10% до зп) [грн]	123 грн.	123 грн.	123 грн.	123 грн.	123 грн.	123 грн.	123 грн.	123 грн.	137 грн.	137 грн.
<b>Витрати на оплату прямої праці [грн]</b>	<b>150 579 грн.</b>	<b>152 126 грн.</b>	<b>151 696 грн.</b>	<b>147 012 грн.</b>	<b>150 150 грн.</b>	<b>159 979 грн.</b>	<b>164 885 грн.</b>	<b>188 355 грн.</b>	<b>202 302 грн.</b>	<b>237 500 грн.</b>

Продовження табл. 7.4 Розрахунки бюджету прямої праці протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки.

Бюджет прямої праці	5/23	6/23	7/23	8/23	9/23	10/23	11/23	12/23	1/24
Пряма праця на одну буханку хліба [год]	0,06	0,08	0,09	0,08	0,07	0,07	0,06	0,06	0,07
Всього відпрацьовано буханок хліба [год]	416	480	471	480	484	487	480	474	706
Пряма праця на один круасан [год]	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	0,06
Всього відпрацьовано круасанів [год]	703	687	679	695	704	697	713	686	714
Пряма праця на один напій [год]	0,05	0,05	0,05	0,05	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Всього відпрацьовано напоїв [год]	418	439	473	459	238	249	240	246	242
Вартість 1 години роботи - середня по Україні (брутто + ЄСВ 22%) [грн]	125 грн.	125 грн.	125 грн.	125 грн.	125 грн.	125 грн.	125 грн.	125 грн.	146 грн.
Вартість 1 години роботи пекаря (+30% до зп) [грн]	162 грн.	162 грн.	162 грн.	162 грн.	162 грн.	162 грн.	162 грн.	162 грн.	211 грн.
Вартість 1 години роботи барісти (+10% до зп) [грн]	137 грн.	137 грн.	137 грн.	137 грн.	137 грн.	137 грн.	137 грн.	137 грн.	161 грн.
<b>Витрати на оплату прямої праці [грн]</b>	<b>238 811 грн.</b>	<b>249 323 грн.</b>	<b>251 158 грн.</b>	<b>253 486 грн.</b>	<b>225 129 грн.</b>	<b>225 965 грн.</b>	<b>226 200 грн.</b>	<b>221 721 грн.</b>	<b>338 046 грн.</b>

Бюджет прямої праці	11/23	12/23	1/24	2/24	3/24	4/24	5/24	6/24	7/24	8/24
Пряма праця на одну буханку хліба [год]	0,06	0,06	0,07	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Всього відпрацьовано буханок хліба [год]	480	474	706	720	756	757	711	702	667	684
Пряма праця на один круасан [год]	0,08	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05
Всього відпрацьовано круасанів [год]	713	686	714	714	746	726	726	736	720	715
Пряма праця на один напій [год]	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Всього відпрацьовано напоїв [год]	240	246	242	251	243	249	252	257	238	242
Вартість 1 години роботи - середня по Україні (брутто + ЄСВ 22%) [грн]	125 грн.	125 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.	146 грн.
Вартість 1 години роботи пекаря (+30% до зп) [грн]	162 грн.	162 грн.	211 грн.	211 грн.	211 грн.	211 грн.	211 грн.	211 грн.	211 грн.	211 грн.
Вартість 1 години роботи барісти (+10% до зп) [грн]	137 грн.	137 грн.	161 грн.	161 грн.	161 грн.	161 грн.	161 грн.	161 грн.	161 грн.	161 грн.
<b>Витрати на оплату прямої праці [грн]</b>	<b>226 200 грн.</b>	<b>221 721 грн.</b>	<b>338 046 грн.</b>	<b>342 909 грн.</b>	<b>356 017 грн.</b>	<b>352 848 грн.</b>	<b>343 742 грн.</b>	<b>344 982 грн.</b>	<b>330 979 грн.</b>	<b>334 143 грн.</b>

Далі ми розраховуємо непрямі (накладні виробничі) витрати. До них можна віднести плату за оренду виробничого приміщення, оплату комунальних послуг, матеріали і тд (див. Табл. 7.5).

Таблиця.7.5

Розрахунки бюджету непрямих виробничих витрат протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

Бюджет непрямих (накладних виробничих) витрат	9/21	10/21	11/21	12/21	1/22	2/22	3/22	4/22	5/22	6/22	7/22
Змінні виробничі витрати на хліб [грн]	4,12 грн.	2,94 грн.	2,06 грн.	2,06 грн.	1,55 грн.	1,55 грн.	1,33 грн.	1,16 грн.	1,55 грн.	1,66 грн.	1,86 грн.
Змінні виробничі витрати круасан [грн]	2,06 грн.	2,06 грн.	1,72 грн.	1,72 грн.	1,61 грн.	1,61 грн.	1,37 грн.	2,59 грн.	2,59 грн.	2,59 грн.	2,52 грн.
Змінні виробничі витрати напоїв [грн]	0,25 грн.	0,25 грн.	0,25 грн.	0,25 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.
Змінні виробничі накладні витрати (оплата комуналки) [грн]	13 661,21 грн.	13 292,39 грн.	12 706,34 грн.	13 862,97 грн.	15 995,83 грн.	15 831,12 грн.	15 272,98 грн.	22 642,85 грн.	22 595,23 грн.	22 816,83 грн.	23 150,23 грн.
Фіксовані виробничі накладні витрати (оренда приміщення) [грн]	15 000,00 грн.	15 000,00 грн.	15 000,00 грн.	15 000,00 грн.	15 930,00 грн.	15 930,00 грн.	15 930,00 грн.	15 930,00 грн.	15 930,00 грн.	15 930,00 грн.	15 930,00 грн.
<b>Загальні непрямі витрати [грн]</b>	<b>28 661,21 грн.</b>	<b>28 292,39 грн.</b>	<b>27 706,34 грн.</b>	<b>28 862,97 грн.</b>	<b>31 925,83 грн.</b>	<b>31 761,12 грн.</b>	<b>31 202,98 грн.</b>	<b>38 572,85 грн.</b>	<b>38 525,23 грн.</b>	<b>38 746,83 грн.</b>	<b>39 080,23 грн.</b>

Продовження табл. 7.5 Розрахунки бюджету непрямих виробничих витрат протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки.

Бюджет непрямих (накладних виробничих) витрат	8/22	9/22	10/22	11/22	12/22	1/23	2/23	3/23	4/23	5/23	6/23
Змінні виробничі витрати на хліб [грн]	1,94 грн.	1,94 грн.	1,66 грн.	1,55 грн.	1,37 грн.	1,23 грн.	2,22 грн.	2,16 грн.	1,92 грн.	2,07 грн.	2,59 грн.
Змінні виробничі витрати круасан [грн]	2,52 грн.	2,52 грн.	2,33 грн.	2,12 грн.	2,02 грн.	2,02 грн.	2,02 грн.	2,16 грн.	2,68 грн.	2,68 грн.	2,68 грн.
Змінні виробничі витрати напої [грн]	0,28 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.	0,28 грн.	0,31 грн.	0,31 грн.	0,31 грн.	0,31 грн.
<b>Змінні виробничі накладні витрати (оплата комуналки) [грн]</b>	<b>23 459,62 грн.</b>	<b>23 626,89 грн.</b>	<b>22 816,83 грн.</b>	<b>23 064,42 грн.</b>	<b>23 763,74 грн.</b>	<b>24 111,77 грн.</b>	<b>29 692,32 грн.</b>	<b>31 996,36 грн.</b>	<b>39 177,06 грн.</b>	<b>39 157,17 грн.</b>	<b>40 836,35 грн.</b>
<b>Фіксовані виробничі накладні витрати (оренда приміщення) [грн]</b>	<b>15 930,00 грн.</b>	<b>15 930,00 грн.</b>	<b>15 930,00 грн.</b>	<b>15 930,00 грн.</b>	<b>15 930,00 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>
<b>Загальні непрямі витрати [грн]</b>	<b>39 389,62 грн.</b>	<b>39 556,89 грн.</b>	<b>38 746,83 грн.</b>	<b>38 994,42 грн.</b>	<b>39 693,74 грн.</b>	<b>40 886,06 грн.</b>	<b>46 466,61 грн.</b>	<b>48 770,65 грн.</b>	<b>55 951,35 грн.</b>	<b>55 931,46 грн.</b>	<b>57 610,64 грн.</b>

Бюджет непрямих (накладних виробничих) витрат	7/23	8/23	9/23	10/23	11/23	12/23	1/24
Змінні виробничі витрати на хліб [грн]	3,05 грн.	2,59 грн.	2,41 грн.	2,26 грн.	2,07 грн.	1,92 грн.	2,97 грн.
Змінні виробничі витрати круасан [грн]	2,68 грн.	2,68 грн.	2,59 грн.	2,51 грн.	2,43 грн.	2,22 грн.	2,73 грн.
Змінні виробничі витрати напої [грн]	0,31 грн.	0,31 грн.	0,15 грн.	0,15 грн.	0,14 грн.	0,14 грн.	0,15 грн.
<b>Змінні виробничі накладні витрати (оплата комуналки) [грн]</b>	<b>40 498,09 грн.</b>	<b>41 245,70 грн.</b>	<b>40 132,95 грн.</b>	<b>40 077,73 грн.</b>	<b>40 302,69 грн.</b>	<b>39 283,44 грн.</b>	<b>61 764,11 грн.</b>
<b>Фіксовані виробничі накладні витрати (оренда приміщення) [грн]</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>
<b>Загальні непрямі витрати [грн]</b>	<b>57 272,38 грн.</b>	<b>58 019,99 грн.</b>	<b>56 907,24 грн.</b>	<b>56 852,02 грн.</b>	<b>57 076,98 грн.</b>	<b>56 057,73 грн.</b>	<b>78 538,40 грн.</b>

Бюджет непрямих (накладних виробничих) витрат	2/24	3/24	4/24	5/24	6/24	7/24	8/24
Змінні виробничі витрати на хліб [грн]	3,38 грн.	3,75 грн.	3,90 грн.	3,75 грн.	3,75 грн.	3,75 грн.	3,75 грн.
Змінні виробничі витрати круасан [грн]	2,74 грн.	2,74 грн.	2,36 грн.	2,36 грн.	2,30 грн.	2,25 грн.	2,15 грн.
Змінні виробничі витрати напої [грн]	0,15 грн.	0,14 грн.	0,14 грн.	0,14 грн.	0,14 грн.	0,12 грн.	0,12 грн.
<b>Змінні виробничі накладні витрати (оплата комуналки) [грн]</b>	<b>62 516,13 грн.</b>	<b>65 323,36 грн.</b>	<b>64 563,69 грн.</b>	<b>62 658,42 грн.</b>	<b>62 780,32 грн.</b>	<b>60 436,95 грн.</b>	<b>60 996,22 грн.</b>
<b>Фіксовані виробничі накладні витрати (оренда приміщення) [грн]</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>	<b>16 774,29 грн.</b>
<b>Загальні непрямі витрати [грн]</b>	<b>79 290,42 грн.</b>	<b>82 097,65 грн.</b>	<b>81 337,98 грн.</b>	<b>79 432,71 грн.</b>	<b>79 554,61 грн.</b>	<b>77 211,24 грн.</b>	<b>77 770,51 грн.</b>

До адміністративних витрат відноситься зарплата директора, витрати на рекламу та оренда адміністративного приміщення (див. Табл.7.6).

Таблиця. 7.6

Розрахунки бюджету адміністративних витрат протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

Бюджет адміністративних витрат та витрат на продажі	9/21	10/21	11/21	12/21	1/22	2/22	3/22	4/22	5/22	6/22
Зарплата директора [грн]	30 000,00 грн.	30 000,00 грн.	30 000,00 грн.	30 000,00 грн.	40 000,00 грн.	40 000,00 грн.	40 000,00 грн.	40 000,00 грн.	40 000,00 грн.	40 000,00 грн.
Адміністративні витрати (оренда) [грн]	10 000,00 грн.	10 000,00 грн.	10 000,00 грн.	10 000,00 грн.	10 620,00 грн.	10 620,00 грн.	10 620,00 грн.	10 620,00 грн.	10 620,00 грн.	10 620,00 грн.
Ставка витрат на продажі та рекламу [%]	10%	10%	10%	10%	5%	5%	4%	4%	4%	4%
Витрати на продажі та рекламу [грн]	31 875 грн.	33 875 грн.	40 875 грн.	45 625 грн.	30 313 грн.	29 890 грн.	25 404 грн.	28 392 грн.	25 574 грн.	25 696 грн.
<b>Сума адміністративних витрат [грн]</b>	<b>71 875 грн.</b>	<b>73 875 грн.</b>	<b>80 875 грн.</b>	<b>85 625 грн.</b>	<b>80 933 грн.</b>	<b>80 510 грн.</b>	<b>76 024 грн.</b>	<b>79 012 грн.</b>	<b>76 194 грн.</b>	<b>76 316 грн.</b>

Продовження табл. 7.6 Розрахунки бюджету адміністративних витрат протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки.

Бюджет адміністративних витрат та витрат на продажі	7/22	8/22	9/22	10/22	11/22	12/22	1/23	2/23	3/23	4/23	5/23
Зарплата директора [грн]	40 000,00 грн.	40 000,00 грн.	40 000,00 грн.	40 000,00 грн.	40 000,00 грн.	40 000,00 грн.	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.
Адміністративні витрати (оренда) [грн]	10 620,00 грн.	10 620,00 грн.	10 620,00 грн.	10 620,00 грн.	10 620,00 грн.	10 620,00 грн.	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.
Ставка витрат на продажі та рекламу [%]	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Витрати на продажі та рекламу [грн]	19 313 грн.	19 100 грн.	18 968 грн.	19 938 грн.	21 728 грн.	24 403 грн.	27 619 грн.	26 742 грн.	27 315 грн.	30 057 грн.	29 526 грн.
<b>Сума адміністративних витрат [грн]</b>	<b>69 933 грн.</b>	<b>69 720 грн.</b>	<b>69 588 грн.</b>	<b>70 558 грн.</b>	<b>72 348 грн.</b>	<b>75 023 грн.</b>	<b>88 802 грн.</b>	<b>87 925 грн.</b>	<b>88 498 грн.</b>	<b>91 240 грн.</b>	<b>90 709 грн.</b>

Бюджет адміністративних витрат та витрат на продажі	6/23	7/23	8/23	9/23	10/23	11/23	12/23	1/24
Зарплата директора [грн]	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.	60 000 грн.
Адміністративні витрати (оренда) [грн]	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.	11 775,55 грн.
Ставка витрат на продажі та рекламу [%]	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%
Витрати на продажі та рекламу [грн]	28 755 грн.	27 438 грн.	29 250 грн.	31 431 грн.	33 000 грн.	34 920 грн.	36 672 грн.	29 800 грн.
<b>Сума адміністративних витрат [грн]</b>	<b>89 938 грн.</b>	<b>88 621 грн.</b>	<b>90 433 грн.</b>	<b>92 614 грн.</b>	<b>94 183 грн.</b>	<b>96 103 грн.</b>	<b>97 855 грн.</b>	<b>101 575 грн.</b>

Бюджет адміністративних витрат та витрат на продажі	11/23	12/23	1/24	2/24	3/24	4/24	5/24	6/24	7/24	8/24
Зарплата директора [грн]	50 000,00 грн.	50 000,00 грн.	60 000 грн.	60 000 грн.	60 000 грн.	60 000 грн.	60 000 грн.	60 000 грн.	60 000 грн.	60 000 грн.
Адміністративні витрати (оренда) [грн]	11 182,86 грн.	11 182,86 грн.	11 775,55 грн.	12 399,66 грн.	13 056,84 грн.	13 748,85 грн.	14 477,54 грн.	15 244,85 грн.	16 052,83 грн.	16 903,63 грн.
Ставка витрат на продажі та рекламу [%]	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Витрати на продажі та рекламу [грн]	34 920 грн.	36 672 грн.	29 800 грн.	28 820 грн.	28 880 грн.	29 900 грн.	29 760 грн.	30 220 грн.	30 120 грн.	31 090 грн.
<b>Сума адміністративних витрат [грн]</b>	<b>96 103 грн.</b>	<b>97 855 грн.</b>	<b>101 575 грн.</b>	<b>101 220 грн.</b>	<b>101 937 грн.</b>	<b>103 649 грн.</b>	<b>104 238 грн.</b>	<b>105 465 грн.</b>	<b>106 173 грн.</b>	<b>107 994 грн.</b>

Наступним кроком після розрахунку всіх доходів та витрат в проекті є створення звіту про рух грошових коштів. Для даного проекту ми отримали інвестицію в розмірі 1 мільйон гривень. Таку суму вказуємо як залишок коштів на початок проекту.

Таблиця. 7.7

Звіт про рух грошових коштів протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

Звіт про рух грошових коштів	9/21	10/21	11/21	12/21	1/22	2/22	3/22	4/22
Залишок коштів на початок періоду [грн]	1 000 000,00 грн.	980 306,86 грн.	969 992,31 грн.	980 408,34 грн.	995 744,95 грн.	1 054 478,43 грн.	1 116 897,04 грн.	1 202 509,43 грн.
Надходження готівки [грн]	318 750,00 грн.	347 500,00 грн.	408 750,00 грн.	432 500,00 грн.	587 670,00 грн.	600 500,00 грн.	635 100,00 грн.	717 900,00 грн.
<b>Наявні кошти [грн]</b>	<b>1 318 750,00 грн.</b>	<b>1 327 806,86 грн.</b>	<b>1 378 742,31 грн.</b>	<b>1 412 908,34 грн.</b>	<b>1 583 414,95 грн.</b>	<b>1 654 978,43 грн.</b>	<b>1 751 997,04 грн.</b>	<b>1 920 409,43 грн.</b>
<b>Витрати</b>								
Витрати прямих матеріалів [грн]	-150 000,00 грн.	-168 000,00 грн.	-205 500,00 грн.	-215 500,00 грн.	-310 770,00 грн.	-316 800,00 грн.	-339 300,00 грн.	-383 700,00 грн.
Витрати прямої праці [грн]	-87 906,93 грн.	-86 685,05 грн.	-84 252,62 грн.	-89 786,87 грн.	-106 434,19 грн.	-108 847,14 грн.	-102 960,63 грн.	-140 232,17 грн.
Накладні виробничі витрати [грн]	-28 661,21 грн.	-28 379,50 грн.	-27 706,34 грн.	-28 626,52 грн.	-31 728,83 грн.	-31 789,26 грн.	-31 202,98 грн.	-38 657,28 грн.
Адміністративні витрати [грн]	-71 875,00 грн.	-74 750,00 грн.	-80 875,00 грн.	-83 250,00 грн.	-80 003,50 грн.	-80 645,00 грн.	-76 024,00 грн.	-79 336,00 грн.
Виплата дивідендів [грн]	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.
<b>Всього витрат [грн]</b>	<b>-338 443,14 грн.</b>	<b>-357 814,56 грн.</b>	<b>-398 333,96 грн.</b>	<b>-417 163,39 грн.</b>	<b>-528 936,52 грн.</b>	<b>-538 081,40 грн.</b>	<b>-549 487,61 грн.</b>	<b>-641 925,45 грн.</b>
<b>Залишок коштів на кінець місяця [грн]</b>	<b>980 306,86 грн.</b>	<b>969 992,31 грн.</b>	<b>980 408,34 грн.</b>	<b>995 744,95 грн.</b>	<b>1 054 478,43 грн.</b>	<b>1 116 897,04 грн.</b>	<b>1 202 509,43 грн.</b>	<b>1 278 483,98 грн.</b>

*Продовження табл. 7.7 Звіт про рух грошових коштів протягом періоду  
вересень 2021 – вересень 2023 роки.*

<b>Звіт про рух грошових коштів</b>	<b>5/22</b>	<b>6/22</b>	<b>7/22</b>	<b>8/22</b>	<b>9/22</b>	<b>10/22</b>	<b>11/22</b>	<b>12/22</b>
Залишок коштів на початок періоду [грн]	1 278 483,98 грн.	1 331 593,11 грн.	1 380 510,19 грн.	1 436 458,64 грн.	1 496 923,67 грн.	1 555 547,52 грн.	1 631 886,42 грн.	1 728 894,60 грн.
Надходження готівки [грн]	639 350,00 грн.	620 800,00 грн.	623 500,00 грн.	636 650,00 грн.	633 600,00 грн.	670 000,00 грн.	724 250,00 грн.	787 790,00 грн.
Наявні кошти [грн]	1 917 833,98 грн.	1 952 393,11 грн.	2 004 010,19 грн.	2 073 108,64 грн.	2 130 523,67 грн.	2 225 547,52 грн.	2 356 136,42 грн.	2 516 684,60 грн.
<b>Витрати</b>								
Витрати прямих матеріалів [грн]	-330 050,00 грн.	-315 400,00 грн.	-313 000,00 грн.	-314 950,00 грн.	-313 800,00 грн.	-336 000,00 грн.	-365 750,00 грн.	-398 800,00 грн.
Витрати прямої праці [грн]	-141 471,63 грн.	-142 509,25 грн.	-146 357,39 грн.	-152 125,86 грн.	-151 977,19 грн.	-148 137,98 грн.	-150 149,90 грн.	-154 631,50 грн.
Накладні виробничі витрати [грн]	-38 525,23 грн.	-38 521,68 грн.	-38 869,16 грн.	-39 389,62 грн.	-39 570,96 грн.	-38 803,12 грн.	-38 994,42 грн.	-39 426,37 грн.
Адміністративні витрати [грн]	-76 194,00 грн.	-75 452,00 грн.	-69 325,00 грн.	-69 719,50 грн.	-69 628,00 грн.	-70 720,00 грн.	-72 347,50 грн.	-74 253,70 грн.
Виплата дивідендів [грн]	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.
Всього витрат [грн]	-586 240,86 грн.	-571 882,93 грн.	-567 551,54 грн.	-576 184,98 грн.	-574 976,15 грн.	-593 661,09 грн.	-627 241,82 грн.	-667 111,57 грн.
<b>Залишок коштів на кінець місяця [грн]</b>	<b>1 331 593,11 грн.</b>	<b>1 380 510,19 грн.</b>	<b>1 436 458,64 грн.</b>	<b>1 496 923,67 грн.</b>	<b>1 555 547,52 грн.</b>	<b>1 631 886,42 грн.</b>	<b>1 728 894,60 грн.</b>	<b>1 849 573,02 грн.</b>

<b>Звіт про рух грошових коштів</b>	<b>1/23</b>	<b>2/23</b>	<b>3/23</b>	<b>4/23</b>	<b>5/23</b>	<b>6/23</b>	<b>7/23</b>	<b>8/23</b>
Залишок коштів на початок періоду [грн]	1 849 573,02 грн.	1 889 442,08 грн.	1 993 695,38 грн.	2 092 556,01 грн.	2 189 239,98 грн.	2 273 688,64 грн.	2 339 017,21 грн.	2 392 965,72 грн.
Надходження готівки [грн]	877 980,87 грн.	891 400,00 грн.	921 700,00 грн.	1 020 100,00 грн.	984 200,00 грн.	958 500,00 грн.	914 600,00 грн.	975 000,00 грн.
Наявні кошти [грн]	2 727 553,89 грн.	2 780 842,08 грн.	2 915 395,38 грн.	3 112 656,01 грн.	3 173 439,98 грн.	3 232 188,64 грн.	3 253 617,21 грн.	3 367 965,72 грн.
<b>Витрати</b>								
Витрати прямих матеріалів [грн]	-453 683,60 грн.	-464 400,00 грн.	-480 300,00 грн.	-533 900,00 грн.	-514 300,00 грн.	-496 300,00 грн.	-463 600,00 грн.	-503 400,00 грн.
Витрати прямої праці [грн]	-156 442,02 грн.	-188 355,23 грн.	-204 809,47 грн.	-241 575,05 грн.	-238 811,02 грн.	-249 322,93 грн.	-251 158,26 грн.	-253 485,63 грн.
Накладні виробничі витрати [грн]	-40 463,91 грн.	-46 466,61 грн.	-48 896,04 грн.	-56 155,11 грн.	-55 931,46 грн.	-57 610,64 грн.	-57 272,38 грн.	-58 019,99 грн.
Адміністративні витрати [грн]	-87 522,29 грн.	-87 924,86 грн.	-88 833,86 грн.	-91 785,86 грн.	-90 708,86 грн.	-89 937,86 грн.	-88 620,86 грн.	-90 432,86 грн.
Виплата дивідендів [грн]	-100 000,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	-150 000,00 грн.
Всього витрат [грн]	-838 111,82 грн.	-787 146,69 грн.	-822 839,37 грн.	-923 416,03 грн.	-899 751,34 грн.	-893 171,43 грн.	-860 651,50 грн.	-1 055 338,48 грн.
<b>Залишок коштів на кінець місяця [грн]</b>	<b>1 889 442,08 грн.</b>	<b>1 993 695,38 грн.</b>	<b>2 092 556,01 грн.</b>	<b>2 189 239,98 грн.</b>	<b>2 273 688,64 грн.</b>	<b>2 339 017,21 грн.</b>	<b>2 392 965,72 грн.</b>	<b>2 312 627,24 грн.</b>

<b>Звіт про рух грошових коштів</b>	<b>9/23</b>	<b>10/23</b>	<b>11/23</b>	<b>12/23</b>	<b>1/24</b>	<b>2/24</b>	<b>3/24</b>	<b>4/24</b>
Залишок коштів на початок періоду [грн]	2 312 627,24 грн.	2 444 077,25 грн.	2 596 077,54 грн.	2 775 197,65 грн.	2 984 364,16 грн.	3 152 567,35 грн.	3 308 044,80 грн.	3 449 655,39 грн.
Надходження готівки [грн]	1 047 700,00 грн.	1 100 000,00 грн.	1 164 000,00 грн.	1 222 400,00 грн.	1 368 918,00 грн.	1 417 000,00 грн.	1 393 500,00 грн.	1 418 000,00 грн.
Наявні кошти [грн]	3 360 327,24 грн.	3 544 077,25 грн.	3 760 077,54 грн.	3 997 597,65 грн.	4 353 282,16 грн.	4 569 567,35 грн.	4 701 544,80 грн.	4 867 655,39 грн.
<b>Витрати</b>								
Витрати прямих матеріалів [грн]	-541 600,00 грн.	-571 000,00 грн.	-605 500,00 грн.	-637 600,00 грн.	-720 800,00 грн.	-741 100,00 грн.	-724 000,00 грн.	-730 700,00 грн.
Витрати прямої праці [грн]	-225 128,90 грн.	-225 964,83 грн.	-226 200,04 грн.	-221 720,91 грн.	-308 005,66 грн.	-340 512,28 грн.	-346 373,57 грн.	-337 711,70 грн.
Накладні виробничі витрати [грн]	-56 907,24 грн.	-56 852,02 грн.	-57 076,98 грн.	-56 057,73 грн.	-72 755,24 грн.	-79 170,61 грн.	-80 589,00 грн.	-78 814,63 грн.
Адміністративні витрати [грн]	-92 613,86 грн.	-94 182,86 грн.	-96 102,86 грн.	-97 854,86 грн.	-99 153,91 грн.	-100 739,66 грн.	-100 926,84 грн.	-102 108,85 грн.
Виплата дивідендів [грн]	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.
Всього витрат [грн]	-916 249,99 грн.	-947 999,71 грн.	-984 879,89 грн.	-1 013 233,49 грн.	-1 200 714,81 грн.	-1 261 522,54 грн.	-1 251 889,42 грн.	-1 249 335,18 грн.
<b>Залишок коштів на кінець місяця [грн]</b>	<b>2 444 077,25 грн.</b>	<b>2 596 077,54 грн.</b>	<b>2 775 197,65 грн.</b>	<b>2 984 364,16 грн.</b>	<b>3 152 567,35 грн.</b>	<b>3 308 044,80 грн.</b>	<b>3 449 655,39 грн.</b>	<b>3 618 320,21 грн.</b>

<b>Звіт про рух грошових коштів</b>	<b>4/24</b>	<b>5/24</b>	<b>6/24</b>	<b>7/24</b>	<b>8/24</b>
Залишок коштів на початок періоду [грн]	3 449 655,39 грн.	3 618 320,21 грн.	3 803 866,55 грн.	3 998 447,71 грн.	4 209 844,65 грн.
Надходження готівки [грн]	1 418 000,00 грн.	1 473 000,00 грн.	1 452 500,00 грн.	1 443 200,00 грн.	1 483 500,00 грн.
Наявні кошти [грн]	4 867 655,39 грн.	5 091 320,21 грн.	5 256 366,55 грн.	5 441 647,71 грн.	5 693 344,65 грн.
<b>Витрати</b>					
Витрати прямих матеріалів [грн]	-730 700,00 грн.	-758 800,00 грн.	-743 000,00 грн.	-732 100,00 грн.	-752 400,00 грн.
Витрати прямої праці [грн]	-337 711,70 грн.	-344 711,52 грн.	-333 108,08 грн.	-319 499,38 грн.	-320 938,69 грн.
Накладні виробничі витрати [грн]	-78 814,63 грн.	-80 004,59 грн.	-77 515,91 грн.	-75 286,86 грн.	-75 494,10 грн.
Адміністративні витрати [грн]	-102 108,85 грн.	-103 937,54 грн.	-104 294,85 грн.	-104 916,83 грн.	-106 573,63 грн.
Виплата дивідендів [грн]	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.	-200 000,00 грн.
Всього витрат [грн]	-1 249 335,18 грн.	-1 287 453,66 грн.	-1 257 918,84 грн.	-1 231 803,07 грн.	-1 455 406,42 грн.
<b>Залишок коштів на кінець місяця [грн]</b>	<b>3 618 320,21 грн.</b>	<b>3 803 866,55 грн.</b>	<b>3 998 447,71 грн.</b>	<b>4 209 844,65 грн.</b>	<b>4 237 938,22 грн.</b>

Рисунок 7.2 показує рух грошових коштів протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

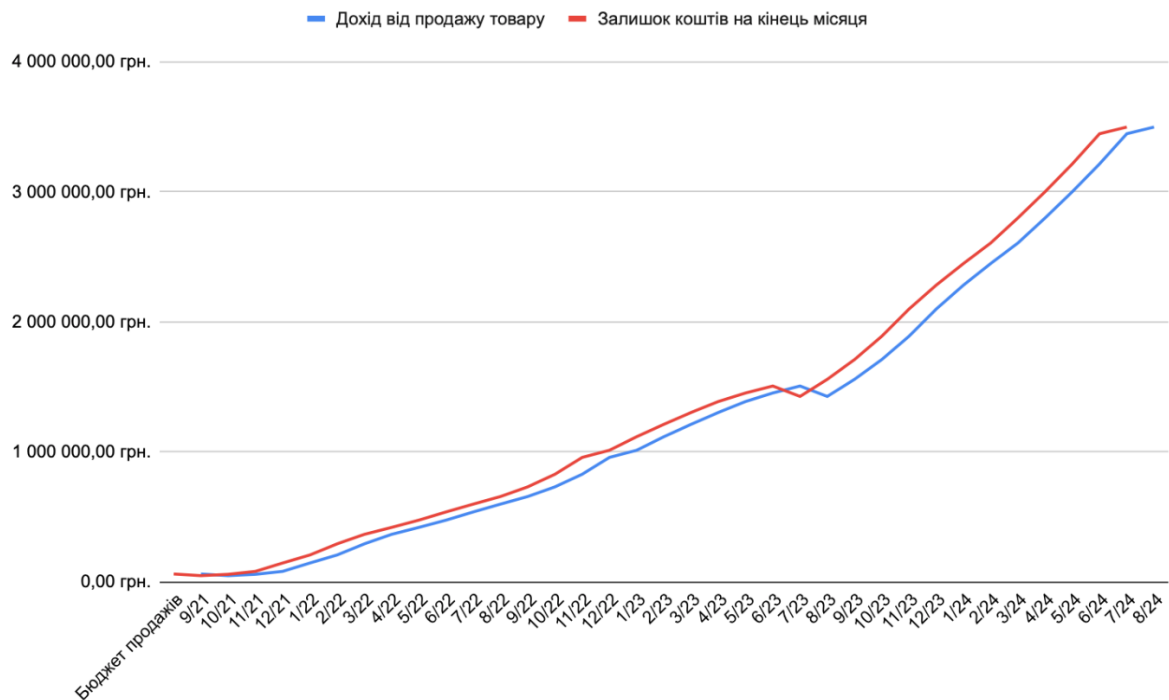


Рис.7.2. Рух коштів протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

Також ми розрахували загальний грошовий потік. Він показує розподіленість надходжень та видатків грошових коштів у часі.

Таблиця. 7.9

Загальний грошовий потік протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

Період	0	1	2	3	4	5	6	7
	Investment	9/21	10/21	11/21	12/21	1/22	2/22	3/22
Загальний грошовий потік	-1 000 000,00 грн.	-19 693,14 грн.	-10 314,56 грн.	10 416,04 грн.	15 336,61 грн.	58 733,48 грн.	62 418,60 грн.	85 612,39 грн.
Present Value	-1 000 000,00 грн.	-19 450,01 грн.	-10 061,45 грн.	10 035,00 грн.	14 593,16 грн.	55 196,38 грн.	57 935,38 грн.	78 482,24 грн.
Період	8	9	10	11	12	13	14	15
	4/22	5/22	6/22	7/22	8/22	9/22	10/22	11/22
Загальний грошовий потік	75 974,55 грн.	53 109,14 грн.	48 917,07 грн.	55 948,46 грн.	60 465,02 грн.	58 623,85 грн.	76 338,91 грн.	97 008,18 грн.
Present Value	68 787,24 грн.	47 491,29 грн.	43 202,63 грн.	48 802,58 грн.	52 091,14 грн.	49 881,43 грн.	64 152,78 грн.	80 516,12 грн.
Період	16	17	18	19	20	21	22	23
	12/22	1/23	2/23	3/23	4/23	5/23	6/23	7/23
Загальний грошовий потік	120 678,43 грн.	39 869,05 грн.	104 253,31 грн.	98 860,63 грн.	96 683,97 грн.	84 448,66 грн.	65 328,57 грн.	53 948,50 грн.
Present Value	98 925,70 грн.	32 279,02 грн.	83 364,14 грн.	78 076,04 грн.	75 414,32 грн.	65 057,46 грн.	49 706,42 грн.	40 540,93 грн.
Період	24	25	26	27	28	29	30	31
	8/23	9/23	10/23	11/23	12/23	1/24	2/24	3/24
Загальний грошовий потік	-80 338,48 грн.	131 450,01 грн.	152 000,29 грн.	179 120,11 грн.	209 166,51 грн.	168 203,19 грн.	155 477,46 грн.	141 610,58 грн.
Present Value	-59 626,98 грн.	96 357,34 грн.	110 045,83 грн.	128 079,17 грн.	147 717,26 грн.	117 321,69 грн.	107 106,66 грн.	96 349,56 грн.

Продовження табл. 7.9 Загальний грошовий потік протягом періоду  
вересень 2021 – вересень 2023 роки

Період	31	32	33	34	35	36
	3/24	4/24	5/24	6/24	7/24	8/24
<b>Загальний грошовий потік</b>	<b>141 610,58 грн.</b>	<b>168 664,82 грн.</b>	<b>185 546,34 грн.</b>	<b>194 581,16 грн.</b>	<b>211 396,93 грн.</b>	<b>28 093,58 грн.</b>
<b>Present Value</b>	96 349,56 грн.	113 340,07 грн.	123 144,88 грн.	127 546,84 грн.	136 858,75 грн.	17 963,29 грн.

На перший погляд, зі звіту про рух грошових коштів є очевидним той факт, що проект принесе прибуток. Проте для детальнішої оцінки прибутковості, необхідно поррахувати коефіцієнти NPV, IRR та дохідність проекту.

NPV є сумою дисконтованих грошових потоків. Тобто всі грошові потоки оцінюються так, ніби ми отримаємо їх сьогодні. IRR це відсоткова ставка, яка описує рентабельність компанії.

Таблиця. 7.8

NPV та IRR проекту протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

<b>Ставка дисконтування</b>	15%
<b>Sum of PV</b>	2 427 224,28 грн.
<b>Investment</b>	-1 000 000,00 грн.
<b>NPV</b>	1 427 224,28 грн.
<b>IRR (period/monthly)</b>	5,6%
<b>IRR (annual)</b>	67,8%
<b>Net Profit</b>	3 237 938,22 грн.
<b>Дохідність (all-time)</b>	223,8%
<b>Дохідність (annual)</b>	47,9%

Для розрахунку дохідності ми скористались двома формулами: дохідність за 3 роки та річна дохідність [23].

$$r = \frac{Pn}{P} - 1$$

де: r - дохідність за період;

P - початкові інвестиції;

Pn - сума, одержана через n років.



$$r = \sqrt[n]{\frac{Pn}{P}} - 1$$

де: r - дохідність в розрахунку на рік;

n - число років.

Нам також потрібно оцінити залишкову вартість на обладнання. Для цього ми припускаємо терміни служби та амортизацію на 1 та 3 роки. Таблиця 7.9 детальніше описує розрахунки залишкової вартості.

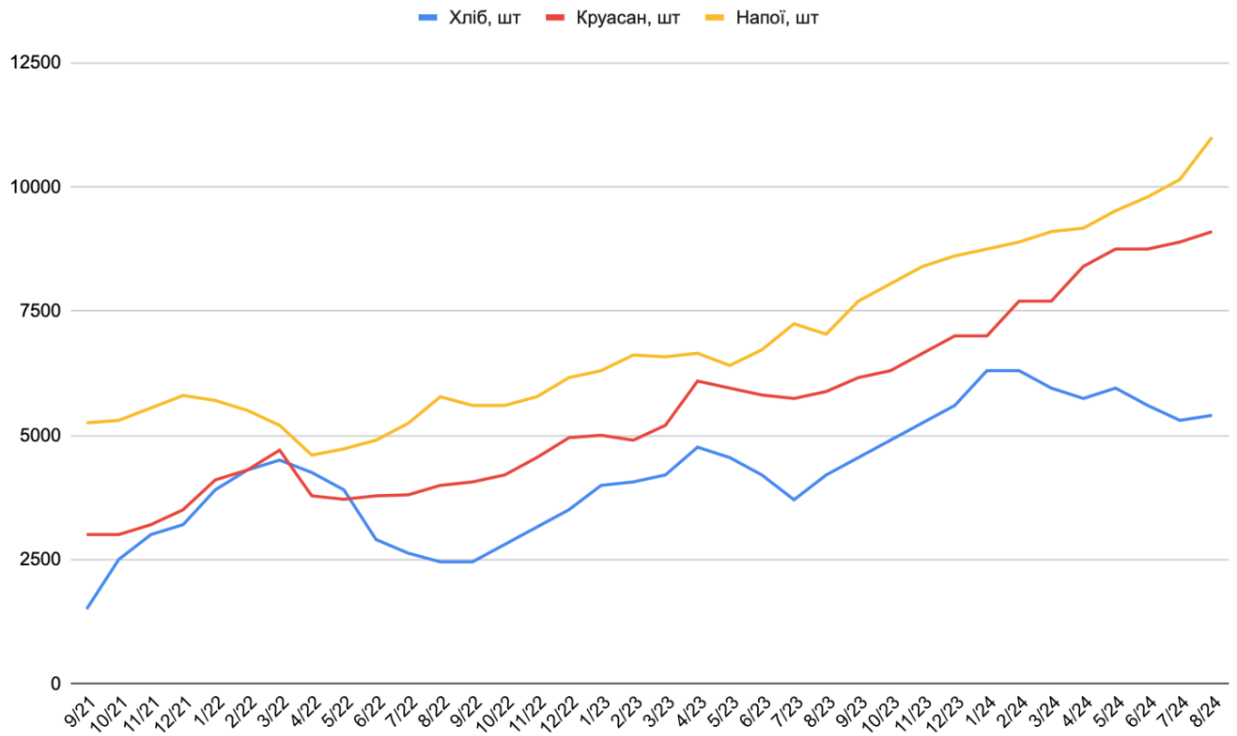
Таблиця. 7.10

Залишкова вартість протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

Інвестиції		Термін служби	Залишкова вартість після терміну служби	Амортизація за 1 рік	Амортизація за 3 роки
Касовий апарат	10 000,00 грн.	8	0,00 грн.	1 250,00 грн.	3 750,00 грн.
Вітрина	15 000,00 грн.	8	3 000,00 грн.	1 500,00 грн.	4 500,00 грн.
Просіювач борошна	30 000,00 грн.	8	7 000,00 грн.	2 875,00 грн.	8 625,00 грн.
Тістоміс	100 000,00 грн.	6	15 000,00 грн.	14 166,67 грн.	42 500,00 грн.
Тісторозкаточна машина	70 000,00 грн.	6	9 000,00 грн.	10 166,67 грн.	30 500,00 грн.
Розстоювальна шафа	16 000,00 грн.	7	3 000,00 грн.	1 857,14 грн.	5 571,43 грн.
Стіл для роботи з тістом	5 000,00 грн.	5	0,00 грн.	1 000,00 грн.	3 000,00 грн.
Піч	200 000,00 грн.	7	50 000,00 грн.	21 428,57 грн.	64 285,71 грн.
Візки для випічки	5 000,00 грн.	4	0,00 грн.	1 250,00 грн.	3 750,00 грн.
Холодильники (3 шт)	60 000,00 грн.	8	10 000,00 грн.	6 250,00 грн.	18 750,00 грн.
Посуд та кухонний інвентар	10 000,00 грн.	5	0,00 грн.	2 000,00 грн.	6 000,00 грн.
Кавова машина	100 000,00 грн.	5	20 000,00 грн.	16 000,00 грн.	48 000,00 грн.
Протипожежне обладнання	5 500,00 грн.	8	0,00 грн.	687,50 грн.	2 062,50 грн.
Стіл для клієнтів	50 000,00 грн.	7	0,00 грн.	7 142,86 грн.	21 428,57 грн.
Стелажи для зберігання готової продукції	10 000,00 грн.	8	0,00 грн.	1 250,00 грн.	3 750,00 грн.
кліматичне обладнання	30 000,00 грн.	8	8 000,00 грн.	2 750,00 грн.	8 250,00 грн.
Меблі для робочого місця продавця	4 000,00 грн.	8	0,00 грн.	500,00 грн.	1 500,00 грн.
Обладнання для миття	20 000,00 грн.	4	0,00 грн.	5 000,00 грн.	15 000,00 грн.
Ремонт	150 000,00 грн.	8	0,00 грн.	18 750,00 грн.	56 250,00 грн.
Документи	30 000,00 грн.		125 000,00 грн.	115 824,40 грн.	347 473,21 грн.
Оренда приміщення на 3 місяці вперед	75 000,00 грн.				
<b>Сума інвестицій</b>	<b>995 500,00 грн.</b>				
Сума необоротного активу на початку інвестицій	890 500,00 грн.				
<b>Залишкова вартість</b>	<b>543 026,79 грн.</b>				

## 7.2. Песимістичний прогноз продажу

Для більш реалістичного сприйняття ведення бізнесу, потрібно також передбачити песимістичний прогноз. В такому випадку ми припускаємо, що продажі скоротяться на 25 - 30 %. Рисунок 7.3 зображує його графічно.



**Рис.7.3.** Песимістичний прогноз по проданому хлібу, круасанах та напоях протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

В такому випадку показники NPV, IRR та дохідність будуть нижчими. Однак, як для песимістичного результату будуть задовольняти вимоги інвестора.

Таблиця. 7.8

NPV та IRR проекту протягом періоду вересень 2021 – вересень 2023 роки

Ставка дисконтування	15%
Sum of PV	1 116 700,56 грн.
Investment	-1 000 000,00 грн.
NPV	116 700,56 грн.
IRR (period/monthly)	1,8%
IRR (annual)	21,1%
Net Profit	1 484 681,70 грн.
Дохідність (all-time)	48,5%
Дохідність (annual)	14,1%

## РОЗДІЛ VIII

### ОЦІНКА РИЗИКІВ

При реалізації багатьох проектів, багато з них зазнають поразки через недостатньо пропрацьовані можливі ризики. Для успішного планування та уникнення несподіваних ситуацій необхідно проаналізувати можливі кризові моменти та зменшити вплив кожного з них на перебіг проекту.

Для цього ми використаємо модель «Кеневін» (Cynefin framework). Це інструмент, який використовується для спрощення ухвалення рішень та припущення потенційних ризиків. Перевага цієї моделі в тому, що вона охоплює всі види ризиків, поділивши їх на 4 категорії (див. Рис. 8.1):

- хаотичні;
- складні;
- очевидні;
- ускладнені.

Таблиця. 8.1

Класифікація ризиків згідно моделі Кеневін (складено автором)

<p><b>Складно</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низька зацікавленість покупців</li> <li>- поява конкурентів у місті</li> </ul>	<p><b>Ускладнено</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низька якість обслуговування</li> </ul>
<p><b>Хаотично</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кліматична катастрофа</li> <li>- військовий стан</li> <li>- економічна криза</li> <li>- пандемія</li> </ul>	<p><b>Очевидно</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення цін на сировину</li> </ul>

В умовах нестабільної економічної ситуації одним із найсерйозніших чинників ризику може стати підвищення цін на сировину. Він і є **очевидним** фактором. Оскільки саме цей пункт витрат є найзначнішим, то зростання собівартості продукції може призвести до стрімкого зниження прибутку. Основний метод захисту від даної загрози – укладання довгострокових контрактів, а також встановлення стабільних контактів з постачальниками сировини. Як варіант, це може бути погодження умов з ф'ючерсами.

Низька якість обслуговування в пекарні через недостатню кваліфікацію персоналу закладу може призвести до незадоволеності відвідувачів, зниження прибутку і втрати іміджу. Цей ризик відноситься до **ускладненого** фактору. Уникнути розвитку подібної ситуації можна шляхом робіт з підвищення кваліфікації персоналу, ведення різних тренінгів та майстер класів. Також можна звернутись до аутсорсингової компанії для того, щоб вона налаштувала правильно внутрішні процеси та навчила персонал цьому.

Низька зацікавленість покупців в пропонованій продукції є **складним** фактором ризику і може призвести до невиконання плану продажів. Заходами недопущення подібної ситуації є активні проведення рекламних компаній, реалізація маркетингової стратегії, а також моніторинг переваг конкурентів.

**Складним** фактором ризику також можна назвати появу конкурентів в місті Луцьк. Незважаючи на те, що пекарня має індивідуальний стиль і унікальні пропозиції, поява конкурента може знизити виручку. Також активізація дій прямих конкурентів може призвести до втрати частини постійних клієнтів і відповідного зменшення доходів. Скорочення даної загрози можна домогтися шляхом проведення різних акцій і введення знижок системи для клієнтів, а також схеми заохочень персоналу за успішну роботу. Додатково створення win-win партнерства з конкурентами може позитивно вплинути на обох сторін.

До **хаотичних** факторів відноситься екологічна катастрофа, яка різко змінить стан клімату та може призвести до глобального потепління та потопу. Економічна криза впливає на відкриття нових точок, зменшує кількість клієнтів. Також такий ризик уповільнює світову економіку. Пандемія та військовий стан припиняють розвиток на ринку, закривають кордони та заморожують багато економічних процесів. Усі ці фактори це чорні лебеді, які дуже важко передбачити, а отже маємо обмежену можливість вплинути на них. Однак ми повинні бути готові до непередбачуваних ситуацій.

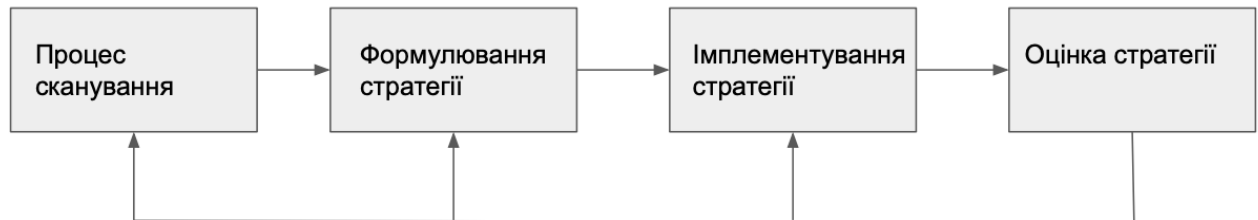
Підсумовуючи, модель Супefin допомагає нам поділити ризики на ті, які піддаються контролю та ті, які є неконтрольовані. По-перше, необхідно тримати на контролі хаотичні ризики, оскільки у нас обмежений вплив на них. Очевидним

ризикам потрібно мінімально уваги і просто слідкувати за станом на ринку. Найбільшу увагу потрібно віддати на складні та ускладнені фактори. При проблемах в ускладнених ризиках, пекарні варто звернутись назовні за допомогою. Складні ж завдання можливо вирішити методом спроб і помилок через обмежену кількість ітерацій і бажаний результат.

## РОЗДІЛ ІХ

### СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ

Для того, щоб бізнес розвивався, з часом потрібно впроваджувати зміни та планувати перспективи розвитку. Для гарного планування ми скористаємось графіком, який зображений на Рисунку 9.1.



**Рис. 9.1.** Зображення потоку стратегічного процесу [18].

“Сканування” це процес, коли компанія проводить аналіз навколишнього середовища та визначає, які в неї є переваги та можливості, щоб запропонувати щось більше споживачам. Багато різних факторів може вплинути на перебіг бізнесу, саме тому важлива аналітика та стратегія розвитку.

Стратегічне формулювання це етап вибору найкращого та найефективнішого варіанту масштабування.

Імплементування стратегії – процес введення в обраного варіанту в дію та функціональність.

Оцінка стратегії є останнім етапом та передбачає аналіз впроваджених варіантів та ефективність та успіху у поставлених цілях [18].

Для початку, ми плануємо запропонувати партнерство ресторанам, а саме постачання нашої продукції. Так, є заклади, які печуть хліб самі. Проте, щомісяця відкриваються нові точки і вже вони не завжди встановлюють собі лінію для випікання хліба. Як варіант, ми можемо масштабувати свої можливості таким способом.

Наступний варіант перспектив розвитку проекту є продаж франшиз. Багато бізнесів використовують такий спосіб масштабування і в більшості випадків він є виграшним.

Плануючи на майбутнє такий варіант, нам потрібно відпрацювати ідеально усі внутрішні процеси та зовнішні співпраці. Налагодження комунікації з постачальниками та партнерами є важливим етапом для того, щоб продавати франшизу.

Для того, щоб успішно продавати хліб онлайн, потрібно виготовити правильну упаковку. Вона повинна підходити для транспортування та збереження смаку й запаху хліба допоки його не отримає споживач. Найкраща упаковка це мішечки з льону у коробках, які не пропускають вологу.

## ВИСНОВКИ

Метою даної дипломної роботи є розвиток бренду крафтового хліба та пекарні “Мамин Хліб” у місті Луцьку.

Перш за все, в рамках розробки стратегії пекарні була проведена аналітика ринку хлібобулочних виробів в Україні. Ми показали, що незважаючи на спад виробництва хліба, попит на цей продукт лишається, хоч не такий великий, як був раніше. На полицях магазинів з’являється дієтичний хліб, житній та з різними харчовими додатками - насіння чіа, льону, соняшника тощо. Звідси впливає той факт, що цей сегмент ринку є актуальним для того, щоб продовжувати його розвивати. Також визначений обсяг роботи задля успішного початку бізнесу.

Аналізуючи ринок хлібобулочних виробів та ринок харчової промисловості загалом ми зрозуміли, що стрімко розвивається тренд на здорове, збалансоване та якісне харчування. Люди переживають за своє здоров’я та самопочуття. Саме тому потрібно пропонувати продукт, який підходить в цю нішу і споживання якого стоїть в топі продуктів харчування - хліб на заквасці холодної та довгої ферментації.

Ми також зробили SWOT - аналіз для кращого розуміння наших сильних та слабких сторін. Також ми побачили, де у нас можуть бути загрози, а де є можливість для розвитку та росту.

Далі важливо було розуміти, як ми будемо отримувати прибуток та яка буде наша унікальна ціннісна пропозиція. Була вибрана бізнес - модель прибутку на основі масштабів транзакції по книзі Адріана Сливоцького “Зона прибутку: Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків”.

Після цього ми розпочали безпосередньо етап планування впровадження проекту, визначили його ключові задачі та проаналізували стейкхолдерів. Це люди як всередині компанії, так і зовнішні організації. Створивши мапу стейкхолдерів ми краще зрозуміли хто впливає на наш проект максимально, хто має високий інтерес. А хтось навпаки не є зацікавленою стороною і нам потрібно



зробити все для того, щоб змінити їхню позицію. По кожному з стейкхолдерів було визначено план дій для досягнення успішності проекту.

Розділ маркетинг є однією з найважливіших, адже потрібно чітко визначити, хто наша цільова аудиторія, як ми комунікуємо з клієнтами та яке буде наше позиціонування в цій ніші.

Рецептура хліба є важливим активом та перебуває під стратегічним контролем. Від неї дуже залежить чи сподобається людям наш продукт і чи будуть вони його купувати на постійній основі.

Очевидним є те, що всі бізнеси мають ризики. Ми скористались моделлю “Кеневін” та глибше розібрались в потенційних загрозах для проекту.

Фінальним етапом є бюджетування. Ми оцінили інвестиції та підраховали наші потенційні прибутки на 3 роки. Як результат, проект є прибутковим, а період окупності становить 16 місяців.

Підсумовуючи, розроблений план дій дає цілісну картину та відповіді на питання, поставлені на початку роботи. Даний проект включає в себе як дані, які лежать на поверхні, так і глибинні дослідження ринку хлібобулочних виробів. Були визначені етапи впровадження проекту разом з окресленням часових рамок. Завдяки глибокому та чіткому плануванню, можливість успішна реалізація проекту є більш ніж реальна.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ринок хліба та хлібобулочних виробів в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://works.doklad.ru/view/X\\_m5r-sQWQL.html](https://works.doklad.ru/view/X_m5r-sQWQL.html).
2. Food Trends Forecast 2021: Being Healthy In A Post Covid-19 World [Електронний ресурс] // Forbes. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/phillempert/2020/10/19/food-trends-2021-staying-healthy-in-a-post-covid-19-world/?sh=278b47ef485b>.
3. Global Sourdough Market Trends, Analysis Report, 2019-2025 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/sourdough-market>.
4. Огляд ринку здорових хлібобулочних виробів в Україні: хліб для ситих часів [Електронний ресурс] // 2019 – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor-rynka-zdorovyh-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2019-god>.
5. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Obesity and overweight [Електронний ресурс] // World Health Organisation. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>.
7. Аналіз проблем хлібопекарської галузі, стан ринку та актуальні шляхи розширення асортименту / Н. Ю. Соколова, О. М. Котузаки, Л. Г. Пожиткова. // Зернові продукти і комбікорми. – 2018. – С. 22.
8. Огляд ринку здорових хлібобулочних виробів в Україні: хліб для ситих часів [Електронний ресурс] // Pro Consulting. Аналіз ринків. Фінансовий консалтинг. – 601. – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynka-zdorovyh-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-hleb-dlya-sytyh-vremen>.

9. Гід найкращими пекарнями України [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://saltawards.com/2019/09/18/gid-najkrashhymy-pekarnyamy-ukrayiny-finalisty-premiyi-sil-2018-ta-2019-rokiv/>.
10. Ферментация: что это и с чем ее едят [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://daily.afisha.ru/eating/16980-fermentaciya-chto-eto-i-s-chem-ee-edyat-recept-solenyh-limonov/>.
11. Vanessa Kimbell. WHY IS SOURDOUGH BREAD GOOD FOR YOU? [Електронний ресурс] / Vanessa Kimbell. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sourdough.co.uk/why-is-sourdough-bread-good-for-you/>.
12. Why is sourdough bread healthier than regular white? [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.insider.com/is-sourdough-bread-healthy>.
13. СКІЛЬКИ ХЛІБА СПОЖИВАЮТЬ УКРАЇНЦІ? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://edclub.com.ua/analitika/skilky-hliba-spozhyvayut-ukrayinci>.
14. Сливоцький А. Зона прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / А. Сливоцький, Д. Морісон, Б. Андельман., 2016.
15. Визначення стратегічного контролю. Основні етапи контролю. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://studopedia.com.ua/1\\_35309\\_strategichniy-kontrol.html](https://studopedia.com.ua/1_35309_strategichniy-kontrol.html).
16. What a Unique Selling Proposition Is [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.shopify.com/blog/unique-selling-proposition>.
17. Прогноз Кабінета Міністрів України про схвалення прогнозу економічного і соціального розвитку на 2021-2023 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.rbc.ua/ukr/news/kabmin-odobril-prognoz-razvitiya-ekonomiki-1596014691.html>.

18. Strategic Management: The case of Coca-Cola Research Paper [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ivypana.com/essays/strategic-management-the-case-of-coca-cola/>.
19. Перлмуттер Д. Кишечник та мозок / Девід Перлмуттер., 2018. – 328
20. Kimbell V. The Sourdough School [Електронний ресурс] / Vanessa Kimbell – Режим доступу до ресурсу: <https://www.instagram.com/vanessakimbell/>.
21. Kimbell V. The Sourdough School. Sweet Baking / Vanessa Kimbell.. – (2020).
22. Spector T. The Diet Myth : The Real Science Behind What We Eat / Tim Spector.
23. Доходність фінансових операцій [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/24064/>.
24. Лапшин О. Кишкова мікрофлора: вплив на здоров'я людини [Електронний ресурс] / О. Лапшин, М. Одинець // Ліки України – Режим доступу до ресурсу: [https://www.health-medix.com/articles/liki\\_ukr/2014-10-20/lecture\\_4.pdf](https://www.health-medix.com/articles/liki_ukr/2014-10-20/lecture_4.pdf).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Аналіз процесу ферментації

Професійні пекарі знають, що ферментація є найважливішим етапом під час виготовлення хліба. Цей процес починається відразу після закінчення замішування і триває до тих пір, поки тісто не буде розділене та попередньо сформоване для випікання.

Ферментується тісто 24-56 годин в холодильнику. У цей час утворюються органічні кислоти та вуглекислий газ, які відіграють важливу роль у метаболізмі. Органічні кислоти в першу чергу надають тісту смак і міцність, а вуглекислий газ – об'єм і легкість. Також ферментація мінімізує рівень глютену, що дозволяє споживати цей хліб людям з синдромом подразненого кишківника.

Етапи ферментації тіста:

1. **Закваска** – борошно і вода змішуються і бродять до стану, коли будуть здатні піднімати тісто.
2. **Опара або префермент** – борошно, закваска і вода ферментуються протягом тривалого часу. Це необхідно для розвитку унікального смаку і збільшення терміну зберігання готового виробу.
3. **Перша ферментація** – замішування опари з іншою частиною складу тіста (зазвичай, борошном, водою та сіллю). Цей крок може тривати до декількох годин в ремісничих сортах хліба.
4. **Друга ферментація** – відбувається до обминання.
5. **Розстойка** – після обминання тіста і його формування відбувається фінальна розстойка тіста. Вона може тривати до 24-56 годин.
6. **Випічка** – хліб збільшується в розмірах за рахунок дії дріжджів і пароутворення.

Тривала ферментація тіста ефективно використовується, щоб поліпшити якість, корисність та збільшити термін зберігання хліба. У цьому контексті цей процес вважається ефективною альтернативою традиційним технологіям

випічки з різними синтетичними барвниками і консервантами. Це дозволяє пекарям створювати здорові види хліба з чистим складом.

## Додаток Б

### Мікрофлора кишківника: вплив на здоров'я людини

Ідея, що їжа – це важливий фактор, який впливає на самопочуття людини не є новою. Це ствердження підкреслює відома цитата Гіппократа: “Нехай їжа буде Вашими ліками, і тоді ліки ніколи не стануть Вашою їжею”. Тому доцільність споживання бездріжджового хліба як момент турботи про своє здоров'я та тіло наведемо нижче.

У своїх книгах “Їжа та мозок” та “Кишківник та мозок” відомий невролог Девід Перлмуттер розповідає про те, що у тілі здорової людини проживає велика кількість мікроорганізмів і більшість з них живуть в кишківнику і щоденно впливають на самопочуття. У цих роботах розповідається, що доля нашого мозку не в наших генах, а в їжі, яку ми їмо. Наріжним каменем усіх дегенеративних станів, особливо порушення головного мозку, є запалення, яке може бути викликане продуктами які містять глютен, дріжджі та швидкі вуглеводи. Доктор Перлмуттер пояснює, що відбувається, коли мозок стикається з інгредієнтами вашого щоденного раціону, і як стимулювати зростання нових клітин мозку в будь-якому віці.

Якщо звернутися до класичної медицини, то вона визначає, що роль мікрофлори давно вже перестала обмежуватися лише впливом на травну систему, вона має зв'язок із функціонуванням інших органів і системи. Насамперед – завдяки її здатності продукувати певні хімічні речовини, які, потрапляючи в кров та лімфу, досягають кожного куточка організму.

Так, в медичній літературі виділяють такі важливі ролі мікрофлори кишківника [24] :

- імуногенна роль (нормальна мікрофлора стимулює розвиток лімфоїдної тканини організму, яка впливає на імунітет людини; також посилює фагоцитарну активність макрофагів, цитокінів та підтримує роботу інших органів);
- вплив на мозок та поведінкові реакції (вплив мікробіоти на функції мозку та поведінку людини зумовлено шляхами, якими між собою

пов'язані центральна нервова система та кишкова нервова система: шлях блукаючого нерва та автономних гангліїв. у. Прикладом цього є регуляція мікробіотою метаболізму незамінної амінокислоти триптофану, яка є попередником гормону «щастя» – серотоніну. Збільшення синтезу триптофану призводить до покращення настрою, зниження больової чутливості, поліпшення сну);

- участь в обмінних процесах (бактерії нормальної мікрофлори беруть участь в обміні ліпідів, білків, уратів, оксалатів, стероїдних гормонів, холестерину та жовчних кислот);
- ендокринна функція (Кишкова мікрофлора продукує низку гормоноподібних речовин, а також може регулювати секрецію гормонів іншими ендокринними органами);
- вітаміноутворююча функція (Мікроорганізми нормальної мікрофлори кишківника (E. coli, лактобактерії, біфідобактерії) забезпечують організм людини різними вітамінами (B1 , B2 , B6 , B12, K, нікотинова, пантотенова, фолієва кислоти).)

Змінити мікрофлору кишківника може кожен, якщо відкорегує раціон харчування та спосіб життя. Один з таких моментів – це хліб на заквасках. Секрет такого хліба – це довга та повільна ферментація, яка триває від 12 до 56 годин. Під час цього процесу рівень глютену в тісті мінімізується. Це означає, що такий хліб можна вживати тим, в кого є синдром подразненого кишківника та глютенонепереносимість.

Якщо говорити за хліб, то дуже важливо правильно підбирати борошно, яке багате на такі вітаміни, як B9, K, B2 та B12. Вони позитивно впливають на роботу клітин, судин, нервову систему та налагоджують метаболізм [23].

Отже, дуже важливо слідкувати за тим, що ви їсте, який склад продукту та як це все впливає на ваш організм. А хліб повинен бути правильної ферментації, щоб не шкодив вам, а приносив користь.